

时间管理

——如何以较少的时间完成更多的工作

[美] R·亚历克·麦肯齐 著
马大抗 译
曹铁珊 校



上海翻译出版公司

70870

65 DH44/23
时 间 管 理

如何以较少时间完成更多工作

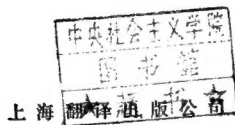


200126121

R·亚历克·麦肯齐 著

马 大 抗 译

曹 铁 珊 校



R. Alec Macfenzie
The Time Trap
How to Get More Done in Less Time
McGraw-Hill Book Company, USA, 1975
本书根据美国麦立格劳—希尔图书公司1975年版译出

时 间 管 理
如何以较少时间完成更多工作

R·亚历克·麦肯齐 著

马大抗 译

曹铁珊 校

上海翻译出版公司

(上海复兴中路507号)

新华书店上海发行所发行 苏州师专印刷厂印刷
(常熟市翁府前7号)

开本787×1092 1/32 印张6 字数131,000

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数 1—20,000

ISBN7-80514-256-4/F·30

统一书号: 4311·30 定价: 1.50元

译 者 的 话

“如何以较少时间完成更多工作”是这本书的主题。这本书说理透彻，举例生动，介绍的方法切实可行，对企业、学校、机关等单位的主管人员和工作人员都会有较大的帮助。

《时间管理》的作者麦肯齐花了八年时间，到过十多个国家，向许多经理、企业家、学校负责人调查，总结出如何以较少的时间做更多的工作的一些方法。他在这本书的九个章节中以生动具体的例子介绍了掌握时间提高效率的一些原则和方法。作者先提出了为什么管理者必须十分重视时间管理的问题。他指出时间管理的关键是自我管理，要从分析自己时间使用的情况入手才能改进管理，提高效率。他特别强调要先计划后行动，安排好工作的优先顺序，拣重要的事情先做。作者还介绍了怎样从“文山会海”中摆脱出来，把工作做得有条有理。他对及时决策不要拖拉，改进授权工作，关心下属的时间，以及有效地发挥秘书的作用等等都作了精辟的分析，提出了一些有用的建议。

这本书对厂长、经理和行政主管人员以及管理人员提高工作效率和充分利用时间颇有借鉴作用。我相信，各级主管人员和他们的秘书，特别是企业领导人员看了这本书，能够得到一些启发和有所收获。我恳切地希望读者能选择一些适用于自己的办法去试试看。

在翻译过程中，我得到了吴叔禾老师的亲切指导和郑定贤同志的大力协助；译稿完成以后，承蒙曹铁珊、邱锡荣同志仔

细校阅，精心修改，提高了译文的质量，谨在此表示我衷心的感谢。

1986 年 12 月

译 者

前 言

我写这本书所花的时间比我预计的长了一倍。出版者同意我延长这本书的交稿期限，但说这是最后一次的延期了。如果不能再完成，那这本书就算告吹。

读者，当你面临一个限期时，你是知道情况会变得怎么样的。每件事情都乱了套。例如病魔突然来袭，家中竟连续两人住进医院。家里和办公场所恰恰在同一时间非搬场不可。你一面创办起一处商业，一面却得把一半以上的时间花在旅行推销上等等。

滑稽可笑吗——可不是？时间是怎样地在主宰着我们所有的人啊。看来似乎没有任何人能摆脱掉它所加的苦恼。没有人能全面地了解时间问题，只有很少的一些人好象了解到了一些。过去八年，我一直在注意这些人——这少数人似乎已掌握了时间问题的奥秘，似乎已拥有他们所需要的一切时间，并有充裕的时间去做他们真正要做的事情。

我曾经在十个国家的各种讨论会和报告会上，在飞机上，在朋友们的家里，偶然地遇到了这些不平凡的人们。

一个挪威公司的总经理把他的职员会议精简了一半，并且严格按议程开会，不久与会者便尝到了以较少时间取得较大成果的甜头。

俄克拉何马州有家经营得很成功的货车公司的总经理，他平时很少作出决策——只对那些与公司政策方针有关的问题才作出决定。他感到只有这样做方能有时间来听取意见，提出问

题，作出建议，使工作时间和间隔时间同样感到愉快。

一位蒙特利尔的企业家在休假两周后回到自己堆满文件的办公桌前。他排除干扰，集中精力着重处理重要事项，三天时间就把事情处理完毕。他认定这个做法是有意义的，便坚持地做下去。果然，他从此以后竟充分享有他在工作上和业余消遣上所需的一切时间。

一位东方学校的负责人曾经劝阻下属尽量少把下面的问题往上推。当下属向他提出一个问题，而这个问题他认为应当由下属自己处理时，他就把这个问题退了回去，并且附张条子问道：“为什么把这个问题提交给我？”他认为今天的教育机构已经成了一个大型的企业了，适用于企业管理的原理同样适用于学校。如果他让自己陷入日常决策的话，那他便没有时间搞管理工作了。

一位荷兰经理当下属问他是否可以进来向他请示时，他先不置可否。在确定这不是一个紧急问题之后，他说：“给我十分钟时间（或者他所需的时间）让我手头的事情做完，我会到你办公室来找你。”他认为这样做可以节约时间，因为如让来访者坐在自己的办公室里，那么时间就会被他控制住了。如果自己去下属的办公室，“我自己就能够控制住时间，因为我可以在任何时间离开那里。”

另一位实业家对有些人在电话里浪费他的时间很感厌烦。有个电话在很不适当的时刻打了进来。实业家在他自己讲到一半时就把电话挂断了。自然打电话的人只当这是电话公司的过错——决不会想到接话的人会不等话讲完便挂断自己的电话的。

你在这本书的以后章节中看到上述这些经理们和许多其他人。我从许许多多掌握时间的好主意中，提取了一些最好的主

意供你参考。

但是要为严重的时间浪费者指出一条捷径，那是很难有把握的。有时你会感到我的建议听来有点武断，那是由于我确信许多问题的答案都已不言而喻，而且多属老生常谈，我们早已知道应该怎样去做，只不过缺少决心和自我约束罢了。我之所以特别强调这点读者可不必诧异。如果有人能驳倒我的观点，那是最好没有的，尽管我话讲得很硬，可是不要认为我只坚信一种解决办法。时间管理完全是件因人而异的事情，你必须从我提供的建议中挑选出合乎你需要的办法来。

掌握时间绝不是一个意志软弱的人所能做到的事。如果你对案牍劳役，电话交攻，来访者不断干扰都逆来顺受；如果你把这种情况当作“经理的生活方式”；或者你只想找条轻便的出路——在掌握时间上找捷径——那末这本书对你是一无用处。

如果你是个果断勇敢的人，决心要充分利用你那有限的时间，更富有成效地管理起你的时间，而且你愿意为此付出代价——那末就请把这本书看下去，后面还有不少会使你感到惊奇不已的东西呢。

目 录

前言

第一章 时间——一种至关重要的资源

一种独特的资源..... 1

探讨时间浪费者及其浪费因素..... 3

内部阻碍作用的因素(4) 选择你的时间浪费
因素(7)

经理人员过长的工作日..... 8

长时间工作的危害性(10) 有关埋头苦干的一些
奇谈(11)

时间的哲学.....13

第二章 管理好自己

评价工具.....15

科斯塔克的个人能力测验图(16)领导者利用时间的
方式(16)

时间记录表.....20

经理的时间表(23) 总经理和领导成员的时间
表(29)

习惯的问题.....32

开始着手做(34) 拖延耽搁(35) 延期处
理和坚持到底(36)

第三章 计划好你的工作

为什么我们事先不计划.....40

计划时间可以节约时间(42) 不被紧急情况所
支配(43)

制订计划的基本步骤.....45

保护你的时间(47)

确定目的和目标.....48

关于效率的神话(49)

安排轻重缓急的次序.....50

巴利多原理(53) 用例外原则来进行管理(55)

决定哪些不要做(56) 学会说“不”(57)

经济研究所的计划表.....58

第四章 做事要有条理

工作场所的安排.....64

改善办公室环境以减少精神涣散(65)实用的办公室

(66) 台子和它们的用途(67)台子上堆满东西的毛病

(68) 字纸篓(70)

归档制度.....71

袖珍日记本或台历(72)

信件.....73

简短、迅速的答复(74) 口授设备(75)

便笺(76)

阅读.....79

快速阅读法(80) 有选择地阅读(84)

第五章 排除干扰

来访者.....86

控制来访者(88) 把开放的门户关起来(90)

社交活动(92)

电话.....92

成为电话奴隶的原因(94) 打入的电话(94)

打出去的电话(97) 缩短你的通话内容(98)

会议.....99

何故,何人,何时,何地(100) 会议的昂贵代价(102)

防止会议超过规定时间(103) 参加会议者的不同

作用(104) 准时开会(106) 抓住要点紧扣要点(107)

给议程规定时限(108) 准时结束会议(109)

总结(110) 使会议取得更多成果的二十一条规则(111)

第六章 掌握决策

怕犯错误.....115

错误的意义(117)

定个最后限期.....118

不现实地估计时间(118) 规定答复的最后期限(120)

第七章 授权

有关分层裁决的一些误解.....124

管理与具体业务工作.....124

你是在搞管理工作还是在搞具体业务工作?(126)

管理级别对时间分配的影响.....130

妨害授权的各种因素.....132

优先从事业务活动(135) 全能者的谬识(136)

怕被人厌恶(137) 对下属缺乏信任(137)

反向委派工作.....138

发生把问题反向推给上级的原因所在(140)

对授权负有责任的人.....141

把你当作一个授权者来进行评价.....142

第八章 管理好你下属的时间

你下属的时间问题是你造成的吗?146

不好好地传达指示(146) 让下属等待(147) 干扰

下属的工作(148)

帮助下属掌握时间.....	150
---------------	-----

作好时间记录表(150) 要坚持到底(151) 鼓励

“管好上司”(151)

最底层管理人员做什么?	153
-------------------	-----

集体观念.....	153
-----------	-----

第九章 同你的秘书一起工作

我的秘书如何使我的工作具有条理.....	158
----------------------	-----

首先看看上司(159) 挡一挡电话、来访者和邮件(160)

向文字封锁进攻(162) 建立有序可循的文件夹子(163)

掌握工作重点和检查项目进度(164)

经理秘书的职务说明书.....	166
-----------------	-----

一位上司的职务说明书.....	168
-----------------	-----

提供管理工作方面的训练 (170)给她应得的报酬(172)

附录

如何珍惜时间.....	174
-------------	-----

第一章

时间——一种至关重要的资源

你有充裕的时间吗？如果你爽朗地回答没有，那你就作出了象大多数经理所作出的回答。

我向成千上万的管理人员征求过意见，从董事长、总经理到第一线的管理人员，只有百分之一的人说他们有充裕的时间。当问到其他人还需要增加多少时间去做他们要做的事情时，有十分之一的人说，他们需要增加10%以上的时间，十分之四的人说要增加25%，其余一半人说要增加50%！

这是令人吃惊而又确实很严重的情况，如果我们认识到有关时间的一个严峻事实，即时间是丝毫也增加不出来的，我们每个人都只能有这么多时间。因此我们便发现在时间问题上存在着一种矛盾，那就是：几乎没有什么人拥有充裕的时间，而每个人所能拥有的时间却都已为他所拥有了。

正如密苏里大学新闻学院前任院长沃尔特·威廉斯对他的学生所说的：“有一件东西你们每个人都有，数量完全相等，那就是时间。”因而问题不在于时间，而在于我们本身——在于经理，推销员，家庭主妇，专业人员和工作人员本身。问题不在于我们有多少时间而在于我们如何对待时间——也就是如何充分利用时间。

一种独特的资源

我们大多数人还意识到时间的某些其他特性，那就是：时间

是一种资源，而且是一种独特的资源。它不能象金钱那样被人们积累起来，或象原料那样被贮存起来。我们只能把它花掉。不管我们愿意还是不愿意，我们总是以每分钟60秒的固定速度将它花掉。它不象一部机器那样可以开动或关掉，或者象一个人那样可以进行替换，它是稍纵即逝无法弥补的。正如查普林·泰勒所说的，“时间是我们生活中最无情的和无伸缩性的要素。”

然而，我们却能决定使用时间的办法。同对其他资源一样，人们对时间既能有效地管理，也可能管理不当。作家和咨询专家彼得·德鲁克已讲过：“时间是最珍贵的资源，如果不能把它管理好，那其他事情也就无从管理好。”

经理人员的时间一般被认为是一种最具关键性的资源。亚耶阿哈罗尼在分析海外投资决策情况时，得到这样的结论：35家美国公司的经验同投资决策模型^{*}之间的最主要悬殊是决策模型没有认识到经理人员的时间是一种最宝贵的资源。约翰·基钦在研究一些公司合并成功或失败的原因时也指出：合并失败的基本原因之一就是没有充分地注意到那些被并入的公司经理们对时间有了新的需求。

柯蒂斯·琼斯建议：尽量节约经理人员的时间应该同目前追求最大利润一样值得实业家们重视。事实上，“有许多决策在使用时间上所得到的效益要比在投资上所得到的效益重要得多。”《商业周刊》的编辑也同意琼斯的观点：是时间——而不是资金——乃一个公司最关键性的资源。他们说有些公司可能很快根据对经理时间投资所获的收益来作出在资金投放上的决策。此外，琼斯还预见到企业组织将会开始要求职员们负起责

* 决策模型，用于决策的一种数学模型。——译者

任来帮助经理人员们最充分地利用他们的时间。

在管理过程中，为什么时间管理会受到忽视呢？在所有的资源中，时间资源最少为人理解，也被处理得最糟。我们好象把时间这一无价之宝不加计划、不加控制、听之任之，让变化莫测的命运来安排似的。

造成这种忽视的原因之一可能是由于我们没有认识到“时间管理”实际上是一个使用不当的名词。严格说来，一个人是无法管理时间的，因为钟表的时针不受我们控制，它总是不停地向前移动着。不管我们采取什么措施，时间始终是按照预定的速度逝去。这不是个对钟表时间该如何加以管理的问题，而是个我们该如何抓紧钟表时间来安排我们自身工作的问题。一旦我们认识了这一原理，就会很容易地理解为什么时间管理竟使我们面临如此多的令人头痛的问题。

探讨时间浪费者及其浪费因素

我们感到时间这个问题是个独具特色的问题。然而，我们可以看到几乎每个国家的各种类型企业的管理层次，都在时间安排上存在着十分显著的相似之处。先来谈谈时间浪费因素问题。从西雅图到海德堡，从波哥大到奥斯陆，我同许多管理人员一起研究究竟哪些是他们的主要时间浪费因素。他们的情况总是很相类似，甚至于毫无两样。不同类型的企业都存在着相同的情况。例如，在蒙特利尔的加拿大军事管理学院的40名上校和指挥官所列出的一张时间浪费因素表，实际上同美国中西部30个学院院长所列的表完全相同。公立中学校长州际联合会的约300名成员所列出的时间浪费情况同墨西哥城的墨西哥青年董事会组织的25名成员所列的基本上相同。一家北美最大保险

公司的一些推销人员所提出的时间浪费因素和宗教组织的某些黑人领袖们所提出的也无甚差异。

为了说明这个问题的普遍性，特附表将以上四组最高管理人员所提出的时间浪费因素加以对照。读者看看，你能否确定哪组人属于哪组情况：(1)加拿大军官，(2)宗教组织的黑人领袖，(3)学院院长，(4)德国经理。在你认为附表中哪组情况属于哪组管理人员以后，请翻阅本章最后的附注中的正确答案。

为了避免泄露出两个时间浪费因素的来源，表上将这两个因素删去了：一是“老板”，它会把两组主要管理人员的身份显示出来，二是“促进民主进程”，它会使人们认出，它是属于学院院长的一组。

如果我们把表上的项目继续列下去，那将会出现更多的明显重复的内容。把“电话”从C组和D组删去并不表明这两个组不存在这个问题。C组可用“参加社交活动”来包括电话和顺便来访的人。D组可用“谈话太多”来概括所有类似的意思。

内部起阻碍作用的因素

许多时间浪费的因素是内部引起的，注意到这一点十分重要。当经理们被问到什么是他们时间浪费的主要因素时，他们一致地首先列出外部原因，诸如接听电话、参加会议、客人来访、文件处理以及工作积压等。在讨论了时间管理的原则和存在的问题以后，经理们会一致同意原来存在着一个他们所未曾知道的原因——时间的浪费乃是由自己内部造成的，诸如缺少授权、“救火”(处理紧急事情)、缺乏计划和安排上不分轻重缓急，门户开放政策(来者不拒)以及拖拉成风等等。

这种现象可以用彼得·德鲁克的影片《管理时间》来说明。在这部片子里，德鲁克正在和一位总经理交谈，实际上，这部影

四组最高管理者的时间浪费因素

A组

目的性不明
信息不灵
不果断
工作积压
缺少信息
缺少反馈
例行公事多
工作缺少连续性
电话多
时间不加计划
会议多
漂亮女秘书多
缺少精干工作人员
未做到向他人授权
律己不严
来访者过多
训练新职员不够
不分轻重缓急
忙于应付紧急事项

B组

例行会议多
临时会议也多
工作不突出重点
工作不授权他人代理
工作时间常受干扰
办事人员不得力
大量广告信件
缺少计划
外部(市民的)需求多
档案制度不健全
疲劳
拖延
电话多

C组

无谓信件过多
参加社交活动过多
不必要的会议过多
注意力不集中
缺少管理经营上所需的工具
两件事要同时并举
不称职的人员多
休息时间过多
忙于应急
来往信件含义不明朗
因循拖延
办事人员不足
健康状况欠佳
繁文缛节多
偏爱事项多
未抓牢重点

D组

急功近利
事必躬亲不托他人代理
空谈太多
行动不协调
重点工作未突出
控制幅度不当
越俎代庖
一言堂作风
缺少计划
仓促决定
拖延积压
干劲不足
错误较多

征求意见表多
缺少常规工作的程序

秘书工作紊乱
讯息传递不良
过分乐观
有责无权

片是为了要把这位总经理于一天中在时间管理上所犯的过错给描绘出来。如果观众们事先列出一张他们自己的时间浪费因素表,然后看电影,在看好电影再作出第二张表,那么在这张表上通常会出现一系列完全不同的时间浪费因素来。如把两张表加以对照就会十分明显,第一张表上所列出的,主要是受外部影响而产生的时间浪费因素,第二张表则是由于内部或自身的原因而形成时间浪费因素。为了能掌握这一对照所具有的确切含义,请再看下边这两张由40位电力承包公司经理提供的时间浪费因素表。A表是他们在未看德鲁克影片之前制作的,B表则是在看了影片之后制作的。

A表

- 1.为解决问题而提供的资料不完整
- 2.不尽符合使用条件的雇员多
- 3.未做到向别人授权
- 4.电话多
- 5.例行公事多
- 6.午餐费时
- 7.工作常被打断
- 8.会议多
- 9.安排工作未突出重点
- 10.忙于应付紧急事项
- 11.亲自关心人不够
- 12.外界活动多
- 13.讯息传递缓慢
- 14.错误多

B表

- 1.急功近利
- 2.估计时间不切实际
- 3.拖延积压
- 4.工作组织安排不当
- 5.未能集思广益
- 6.事必躬亲
- 7.难以谢绝
- 8.不愿让别人插手
- 9.只授职不授权
- 10.把每个人都牵涉进去
- 11.越过了垂直指挥系统
- 12.仓促决定多
- 13.责备别人多
- 14.私人的和外界的活动多

人类的本性是否总是把其他人或外界情况当作是自己不幸的根源呢？这只有通过自我评价和深刻检讨，才会看到我们效率低下究竟在多大程度上是我们咎由自取。只要一个人确实能坦然地承认错误，真正的原因就不难找到。正如卡通角色波戈说的，“我们遇到了敌人，敌人就是我们自己。”

选择你的时间浪费因素

你已经看到四组管理人员各自列出的时间浪费因素表，现在可花几分钟时间考虑一下你自己的时间浪费因素，把它们按照轻重程度列在一张纸上。不要仅局限于那些已经被揭示出来了的因素上，它们只能用来供启发诱导之用。你可以考虑的其他因素有：不管事情的重要性但凭事情的紧迫性作出反应，工作紊乱没有条理、职责混淆不清、未能激发职工的积极性、工作缺乏协调、拖延不决、缺乏标准、缺少控制要点和检查方法、控制过严、交流过多、单研究问题而不掌握时机。

现在向你自己提出几个问题。哪些时间浪费因素是由你自己本身引起的？哪些是由别人或偶然事件，从外部引起的？从外部引起的因素中，有哪一个是你能够控制或消除的？在对这些问题深思熟虑以后，你是否同意时间浪费的主要原因和解决问题的主要办法是在你自身？

要是这样，你毫无疑问地会得出前面已经提到过的结论——时间管理的核心问题是管理好你自己。这本书的以后章节中将扼要地叙述一些有效的时间管理原则和方法，这些原则和方法对查明时间浪费因素也是同样有用的。你是否愿意应用这些原则和方法在某种程度上取决于你对工作、时间和闲暇的看法。工作、时间和闲暇，这三者是互相关联的。它们也取决于你对时间管理的一些谬论的认识如何。

经理人员过长的工作日

为了使你对工作、时间和闲暇的看法具体化,让我们考虑一下经理生活中的一个基本事实:大多数经理的工作时间都很长。调查表明,一个人在管理工作中担任的职务越高,他的工作日和工作周就越长。有一个现成的道理可以说明这个问题:职务越重要,责任就越重大,负责管理的人也就越多。可是,还有一个更明显的但意思适相其反的道理:那就是当人们被提升到经理职务,他们通常会具有更大的权力来进行授权,当然,他也可以支配更多的人去做工作。

丹尼尔·霍华德的一份调查报告表明,一个有代表性的经理每周工作63小时——53小时在办公室,10小时在外面。有趣的是,大多数被调查的经理不认为他们自己工作过度了。只有34%的人认为他们花在工作上的时间太多了,只有19%的人认为自己的工作时间比其他大多数经理的长。然而不管他的工作时间多长,大多数经理承认当他们不在的时候,他们的主要下级人员也能够将工作完成。企业的规模越大,它的董事长或总经理越可能这么说。再则在各种规模的企业中,大多数(61%)的高级管理人员也承认他们并不是必不可少的。“考虑到这一点”霍华德公司的副总经理保罗·赖斯说:“人们完全有理由感到惊讶:为什么一个经理必须这么艰苦地工作,致使自己陷入到这么多具体的日常事务中去。他会说他需要有更多的时间用于思考和规划。他应该这么做嘛。”

内陆集装箱公司董事长赫尔曼·克兰纳特说:“当我听到一个人说他工作得多么勤奋,在五年中竟从未度过一次假,很少同他的家人晤面时,我就几乎可以肯定:这个人在业务的创新方面

是不会有成就的……而一位经理人员所必需做的最重要事情，应该是在创新活动中取得成果。”

有趣的是，在我们的社会里有种综合病症，那就是强制性的过度劳累和相应的休息时间不足，它似乎已经成了一件普遍的苦难。韦恩·奥茨写到那些免遭辞退因而竭力工作的人往往脱离人类社交活动，严酷地要求他自己去争取最高成就。他不能在对他的雇主或职责表示单纯的忠诚与被迫地承担过多的义务之间加以区别。一个人怎么知道自己是一个过份卖力的人呢？奥茨提出一个看法，只有某一天这个人忽然心脏病发作，他才会知道自己是卖力过度了——或者，如奥茨那样，他的五岁孩子甚至要约定一个时间才能见到面。据奥茨的看法，这种综合病症不仅仅以男人为限，也波及到妇女，包括家庭妇女、办公室妇女、志愿机构妇女、女权组织里的妇女等。这些不胜其苦的家庭妇女们一面抱怨着要跟在每个男人后面为其收拾整理，一面却还是要反复这句老调：“让我来干。”

克拉伦斯·兰德尔曾谈到如何方能看出一个工作入了迷的经理，一个自命的鞠躬尽瘁者，现代的护桥英雄霍拉肖斯确信他自己对企业担负着决定性的责任，必须作出献身般的努力和里程碑似的贡献这个问题。他指出这主要可从以下这些迹象辨认出来：凌乱的办公桌（忙得无暇整理），乱七八糟的文件（所有重要的文件都得送到这张桌子上来），一位忙得不可开交的秘书送来一客快餐三明治（如果一位如此重要的人物离开他的台子时间过久，那将带来很多不便）。在每个人都回家以后，才疲惫不堪地提着一只胀鼓鼓的公事皮包走出办公室，（至少总得有人关心那些在下班后还得考虑的事项）。很迟回到家里，在匆匆地吻了一下妻子之后便赶忙问，“为什么饭还没有准备好？”（肩负重任的人可不能叫他久等啊）。假期呢？“我已经15年没有度

假了”。他匆忙启程去从事一次短暂的公务旅行。他无法如期完成某些任务，没完没了的日常工作妨碍了他去如期完成等等。

长时间工作的危害性

过渡工作的习惯对于经理和他的公司来说，是个祸根，而不是件好事。兰德尔说：“过度工作的经理真可怜啊！他肩负着似乎超过常人所能肩负的重担在公文堆里奋力挣扎。由于肩上沉重地压着很难应付的重任，精神上又不断地为紧张状态所困扰，他绝难有机会做到有条有理。可怜他——但是也得看到他是背着多么危险的包袱啊！”

考虑一下工作时间过长是多么有害的一些理由吧。

经理们经常每周坚持工作45到55小时以上就有严重削弱他们工作效率的危险性。有些调查报告证实，在八小时工作之后生产效率便会迅猛下降。长时间的工作也会促使经理们采取一种态度，不急于把事情做完，因为反正“今晚总还是可以做好的嘛。”因而那些可以在八小时内做完的事情往往拖到10至12小时。查尔斯·福特说，这种工作习惯，常会广泛蔓延到整个企业组织中去。

约瑟夫·特里克特调查研究了成功的和失败的经理们的情况以后指出，那些失败的经理的一个特征是他们宁愿放弃家庭生活而投身于职业生活。一般说过份强调工作会损害婚姻、忽视家庭，最后还是会影响工作成就的。

因而，我们发现一种同帕金森定律相反的情况——宁可延长办公时间（不管任务需要与否）而不充分利用办公时间。

企业对待过度工作的一个反应是采取强制性的度假对策。公司支持职工度假不准把假期积累起来，因为假期对于娱乐和休养是必不可少的，而且工作之后也需要短暂地、实实在在地休

息一下。

有关埋头苦干的一些奇谈

时间管理的一种奇谈是：“一个人工作得越辛苦，他完成的工作就越多”。波士顿大学的罗伯特·皮尔斯称这种说法是，“汗水淋漓综合症”。埋头苦干和肯定取得成就之间有直接关系的这种假定是不能成立的。俗语说“要巧干，不要苦干”就是由于认识到以上的假定是错误的。事实上，一个在工作上成就很少的经理可能会表现得很卖力，企图借此来补偿他毫无效率的活动。皮尔斯说，成果是很少同流汗成正比的。如果在进行有效计划时所花的每一个小时能够节省出三个或四个执行小时，而且保证能够取得更好成果，经理们将会在仔细地思考成熟后再开始工作。虽然进行计划需要时间，但是最后它能节省时间而且取得更好的效果。

还有一种类似的奇谈，认为那些最积极的经理会取得最好的成绩。职业无保障的工人表现得很积极并不是罕见的。他们的积极性随着他们工作范围的确定和他们的自信而成反比例的变化。我记得很清楚，在我参加工作的初期，我对自己的目标感到没有把握，因而工作非常积极。似乎越忙，心里感到越踏实。积极紧张的工作往往对缺乏保障和存在疑惧起着一种保护性反应的作用。在巴黎一次专题讨论会上的一位参加者说，法国骑兵有句座右铭：“当你拿不准主意时——就放开腿奔吧！”美国人在害怕黑暗时就吹口哨。有位评论美国政界活动情况的观察家描述一些政府官员说，这种人看不见目标时，就加倍努力工作。当然，无论何时都必须仔细地区别哪些人积极工作是为了自己，哪些人积极工作真正带来了成果。

一位读过大学校长管理学院的人曾得出这样的一个结论：

“通过学习，我得到了一个也许是极为重要的观念，这就是一个管理者坐下来，思考问题，制订计划而不去做个活动分子，这算不上是个过错，或没有很好利用时间。就是这个观念改变了我全部看法。”

几年前一位与我有过接触的销售经理便相信，节省精力和事先制订计划有利于取得预期效果。他经常很早就离开办公室，而不是工作得很晚。他每个星期内总有一二个下午办公到一半时间就离开了。当我们知道他是去打高尔夫球时，我们决定在吃饭时问问他。如果他工作很空，想要忙一些的话，我们提出一、二个建议帮助他充实时间。

他对提到的问题表示惊讶，问我们工作早点干完有什么错呢？只要工作做好了，就可以高高兴兴地去休息了嘛。他说，在他被雇时，便同经理达成了协议，只要他完成了工作进度而且也没有任何人等待他提供讯息，他便可以早点离开办公室。他问道，在我们部门里是否有任何计划曾因他的缘故而停顿起来，或者他有什么事拖拖拉拉没有办完？向他提问的人不得不承认我们并没有如此事例！

这个经验启发我常常去问一些经理，什么时候我们才能以充满信心的勇气来奖励成果而不是奖励干劲。什么时候，比如说，我们将会鼓励一个人在中午以前完成工作就可以下班去休息，享受闲暇的乐趣，使他第二天回办公室时，能够再度高效率地完成任务？如果我们要成果显著的生产者而不要记录上下班时间的穿孔机，总有一天我们将会正视我们奖励制度中自相矛盾的情况。正如卡罗琳·伯德所提问的：

我们何时才能在对工作作出评价时注重成果而不是看所花掉的时间呢？有些人每周工作少于40小时，却能干得更愉快，更有价值，而其他人则

需花费更长的时间。工作进度将随不同的人 and 不同的职务而有所变化……举个例子,决策者不但在完成他们的任务方面能够比计算机程序设计师所费的时间为少,而且他们往往还需要“中断”一段时间去集中注意力考虑多方面的意见……我们有些以顾客为主的人便走出办公室把大量的时间花在走访顾客上。我们那些以思考问题为主的人经常在家里工作……只有管理人员和服务人员才真正需要在办公室里从上午九时工作到下午五时……我们不禁会想到要使所有的人在每天七个工作小时里恰好完成他们所有的任务确实是很罕见的。

如果运用伯德的观点,我们便会看到各人之间在思考速度和工作速度方面都存在着差距。将时间作为衡量的标准,就会对花费时间长的的工作估价过高而不相信那些费时少而得来容易的意见和决策,即使许多绝好的主意是通过这种方式得到的。没有什么事情仅仅由于时间花得多便可称得上是好事情的。许多服务性工作尽管所费时间甚少,却是很有价值的。没有任何特别的理由足以说明一个花了两天时间准备好的报告,非花费撰稿人两天时间不可。

时间的哲学

虽然有关时间管理的一些奇谈怪论也想对为什么经理们工作如此卖力这个问题作出解释,但一个更为主要的解释是:他们对工作和闲暇抱有一种不适当的看法。经理们在谈到闲暇时,总是用一种向往的词语,把它看作是某种模糊而遥远的希望之乡,很想找到它但实际上都无能为力。然而他们真的需要它吗?如果真的需要,那么为什么又得不到呢?为什么这个从我们的经济制度中榨取了最高金钱报酬的阶层不作出安排去得到它呢?如果他们真要的话,他们是完全可以有更多的闲暇时间的。现在看起来已很明显,虽然没有人公开承认,经理们的工作时间

长都是出于他们自己的抉择——这种抉择有时是从担心和害怕出发,而有时则是由于不能建设性地利用闲暇时间的缘故。

除那些迫使经理人员忙忙碌碌的强制性因素之外,似乎还有一种令人烦恼不安的不确定性因素,就是如何度过闲暇时间。他们处于一种困境,在清教徒式的道德观和职业道德观之间犹豫着。闲逛究竟对不对呢?这种很好的欧洲式的消遣(许多美国人对此知之甚少),是否符合我们的时间哲学呢?闲暇本身是否就是目的,或者它只是达到更重大更崇高目的的一种手段呢?

多萝西·塞耶斯说工作不是一个人为了生而做,而是一个人活着就该做的事情。这里我们发现了一个了解闲暇的出发点。当工作表现为一种值得花精力去做的事情时——当它是一个人活着就该做的事情而且能够从中得到满足的时候——闲暇本身就成为一种有意义的活动。它成为自我更新的一种手段,使我们的精力和才能得以重获活力,高高兴兴地去从事我们最适宜担任的工作。

如果分配的任务确实是富有意义的,那么工作目标就不会是尽快地把那单调乏味的工作干完,以便去打高尔夫球,而是要把任务安排得既具有最大乐趣也能以最快速度来完成。通过这种安排,工人们便能从他们的工作中得到乐趣,同时也有了时间去从事他们所喜爱的工余活动。这样工余活动也就成为工作的延长部分了。

〔附注〕 答案: A—德国经理们; B—学院院长们; C—加拿大军官; D—宗教组织的黑人领袖。

第二章

管理好自己

杰拉尔德·奥肯博克在皮格利·威格利商店（美国最成功的连锁超级市场之一）担任了二十年的经理工作。他对管理原理和时间利用提出了很多值得重视的意见。并指出怎样才能把这两者结合起来以帮助一位管理者既具有专长又身心健康地抵达他生活的目标。我请他把管理时间的哲理概括地说一下。他说：“你在使用着的时间是你自己的时间，你应该做时间的主人，不要让时间来控制你。除非首先你愿意控制你自己，否则你是控制不了你自己的时间的。”

彼得·德鲁克说，除非一个人能有效地管理自己，否则不管他有多大的能力、技巧、经验或知识，也不会成为一个有效的管理者。虽然大多数有关管理的书都讲到如何管理别人的工作，也讲到如何管理那些执行工作任务的人，但是一个人能够真正有把握管理的只有他自己。

然而我们是否能够“真正有把握”地管理我们自己呢？我们是否能充分控制我们自己的本性呢？或者我们会同意沃尔特·贾德对人类尴尬处境的正确评价：“今天人类是如此之聪明，几乎能控制整个天地万物——只是控制不了他自己的本性”？

评价工具

苏格拉底说：“认识你自己”。很多书都已谈到如何评价一个人的技能和才干。灵敏性训练计划的开始流行可能反映了经理

们想更多地认识他们自己。对灵敏性训练的评价不在本书范围之内。这里只要提一下，它是一种有力的工具就够了。它必须由专业人员来掌握而且要非常谨慎从事。

那些真诚有心进一步认清他们自己的经理们并不满足于对自己的长处和短处进行自我评价，他们还寻求从他们的职员那里得到不具名的评价，然后把这两种评价进行比较，从比较中得到益处。

现实地进行自我评价并不容易。一个人对自己的职位越缺乏稳固感，他就越不想去进行这种分析。但是真的要在时间方面管理好我们自己的话，那就得仔细地检查一下自己。为了这个目的，现在已经有了许多检验手段。

科斯蒂克的个人能力测验图

领导者评价自己可以借助于许多种工具，其中一种叫做“观察能力和个人爱好表”，这是马克斯·科斯蒂克创制的。他是波士顿的麻省州立大学心理学教授。从这一工具中引出的个性测验图已在国内外广泛应用于：征募新兵，挑选人员，培养人才，咨询计划等。也许它的最为有趣的应用是估价个别成员在一个组织里和谐共事的适应能力。

图1.所示的个人能力测验图乃两组大学校长的综合图解。

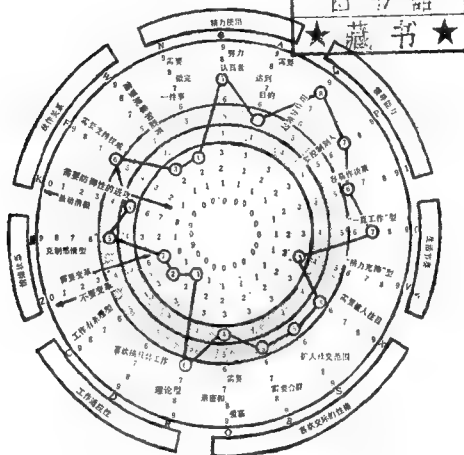
领导者利用时间的方式

罗伯特·皮尔斯研究了个人领导作风对管理技能，如计划，授权和决策等方面的影响。他对许多科斯蒂克个人能力测验图详细地进行了评价，并且提出了下列与领导作风有关的时间利用典型方式。

1. 完成任务型。这种经理极想亲自完成任务，因而很难授

图1 大学校长的个人能力测验图

——选自科斯蒂克·观察能力和个人爱好表



精力都倾注在自己动手上而不是管理工作上。

2. 领导、控制和决策型。这类经理对扮演拼命干的领导者的角色内心有种强烈的冲动。他们乐于去支配和控制下属，并且以快速决策而自豪。他们扮演的是个“负责”的角色，很难授权给别人。

3. 凭冲动行事、干劲充沛、精力旺盛型。他们是些快速行动，精力旺盛，动作敏捷的人。他们常常做事过于激动，凭冲动作出决定，并且精力充沛，干劲十足地奔波于办公室和机场之间。

4. 热衷社交活动、活跃、个人突出型。这类经理很想获得人们的注意力，爱好社交往来，希望大家感情融洽，准备在人与人的相互关系上花费很多时间。他们的类型同完成任务型正好相反，他们在那些需要同政治党派保持联系、同顾客保持密切联系以及类似性质的职位上会取得很大成功。

5. 重视理论、注重细节和严密组织型。重视理论的经理，容易在分析抽象的和概念性的问题上花费很多时间。他在技术性强的公司里是很重要的人物。他可能忽视了工作中那些实际的或需要付诸贯彻执行的部分。他很想亲自过问一切细节，但若处理不善，便会成为一个爱挑剔的人。他会全神贯注于事物的细节而放慢了工作的速度。他不惜花时间建立制度和严密的组织形式，对此他最感称心满意。在无组织状况中要他随意活动，他会在情绪上感到很不自在。

6. 喜欢变化，新经验和表达感情型。喜欢变化的经理对例行公事感到厌烦。他寻求新的经验而对那些需要时间进行重复劳动的工作表示不满。情绪冷静的经理往往不把时间花在对付紧急情况下。

7. 追随型和防御进攻型。这类人事事须听从当权者的意见，花费很多时间去寻找讨好上司的办法。他常常被看作是“可

信赖的人”。只要他没有追随得过份，他可能会博得上级的好感，但是当他从事一项独立性的工作时，他很难掌握自己的时间，因为他无法从上级那里得知怎样做才能最讨他的欢喜。规章型和监督型的经理很难计划他自己的时间，除非他仔细地写出了全部规章制度以资遵循，他在官僚机构中最感舒适，那里他可以照搬本本来完成任务。防御进攻型的经理好斗而易被激怒，把时间花在与别人争论上。他可能感到别人都力图要使他恼火。他喜欢斗争，因而在企业之间或在领导之间，委员会内部都开展进攻和反攻。

皮尔斯建议训练经理掌握利用时间的技能，使他们在管理文书工作、委派人员工作、监督工作和计划工作等方面有所改善。知道个人的领导作风可能有助于经理理解自己属于哪种利用时间类型，而这种类型经过明智的训练是可以改变的。就是那些易冲动、很活跃、精力充沛的卡车司机也能够学会客观地分析他们的无效动作，这些动作通常是同他那种快节奏的工作作风伴随在一起的。

在论述领导作风的许多近代作者中，格伦·巴西特把短期的和长期的时间管理方式作了一个非常有趣的比较：

时间是种经常被忽略了的资源。它经常被忽略的原因是因为在管理方式方面有两种基本相反的倾向，人们对时间的关心不是被引入到这一种便是被列入到另一种，二者必居其一，现实型的管理方式强调短期、眼前、此时此地，而竭力贬低未来，把它看作是一种疑难待决的资源。理想型的管理方式对待时间用的是对待其他资源同样的办法，把它当作是可按自己意图来花费和使用的东西。怎样利用时间，主要关系到并且受制于究竟倾向理想型管理方式还是倾向现实型管理方式。由于现实型管理方式或者相反地由于不顾及时间限制的理想型管理方式而造成的无法充分利用时间的情况太多了。如果时间无法充分利用那便有可能把通过其他一切努力所取得的成效付诸东流。

时间记录表

经理们从一开始记录他们的时间的时候起，就会发现他们所安排的时间并没有用到他们所要用的地方去。森恩·卡尔森调查研究了瑞典的一些总经理的情况以后，评论说：“对一位经理来说，这完全是不同的两码事：一是他感到没有足够的时间来单独工作，或同他的下属讨论研究开发工作；一是他知道上个月他花费了多少时间在办公室单独工作，或在同一时间里，确实讨论过几次研究开发工作。”

彼得·德鲁克对时间记录表的评论是很有启发性的。他说，要完成更多的工作，不少人总是先从制订计划开始。可是有成效的管理者们却不是这样。他们知道，如果从订计划开始，结果只能以把计划塞进抽屉里去而告终。接着又是一个计划，又塞进去。据德鲁克说，精明的经理可不是这样，他会先从查明他的时间去向开始。

时间记录清单，或时间记录表是很有必要的。因为改变我们的旧习惯这个痛苦的任务要求我们树立比学习别人经验更强得多的信心。我们只有吃惊地发觉到我们的大部分时间是被浪费掉了，才能下决心在这方面更有效地管理我们自己。

第一章里有关时间浪费因素的四张表应能说明一件事情——在我们看到自己实际利用时间的情况分析之前，我们总是以为浪费时间的因素基本上是外部原因造成的。如实记录的时间记录表会告诉我们实际利用时间的情况。我们将会发现很多意想不到的时间的敌人。一个令人惊奇的事实就是时间每天都以同样的方式被浪费掉。

杰拉尔德·奥肯博克认为时间记录表是必要的，因为人们

都有一种忽视工作安排上应有轻重缓急的倾向。他花了几天时间作了一个临时性的试验来核实他自己也有的这种倾向。

在森恩·卡尔森的研究报告中，没有一个总经理能够在一个项目上专心工作超过二十分钟，只有一个人例外。这个例外的人每天上午在家工作一个半小时。大多数人在一个标准工作日中要做三十四到四十件不同的事情，每件事花费三到二十分钟。没有一个人有一段的时间用于思考公司管理的宗旨和方针。没有一个人对自己的工作有一个长期的规划。他们的约会日程表不是根据公司的需要来确定，而是按照那些最活跃或最令人厌烦的人的意愿来安排的。卡尔森的结论是：“至今为止我总是把老板当作一支交响乐队的指挥。现在我才知道这样的比喻是错误的。说得更恰当一点，老板不过是一个傀儡，它是被一群不知名和无组织的人所操纵着的”。

卡尔森的图表表明经理们对他们的时间究竟用到哪里去了这一点有许多错误的估计。虽然他们都把亲自视察工厂和办事处当作他们最重要的职责，但是他们错误地估算了他们用于视察的时间。许多人估算他们每隔二个星期去视察一次，或每三个星期一次，实际上他们已经好几个月没有去了。他们当然知道上个月没有去视察，但那是有特殊原因的；再上个月也没有去，也因为有一些特别的事情走不开。事实上，他们已经忘记，自他们有意要进行视察，究竟已经过了多长的时间了。

被《幸福》杂志列为头 500 家公司之一的一家公司经理最近花了几天时间记录了他们的时间利用情况。大多数人申明他们记录的不是“典型”的一周，他们似乎没有想到根本没有什么“典型”的一周，他们倒是应为那些非典型的工作周作好安排。

时间记录还提供了另一个令人吃惊的情况——一天里只有很小一部分时间是空闲的或自由的。德鲁克说，当经理们认识到

他们究其量最多只有一个半或者两个小时可以“自行处理”的时候，方才体会到这段时间实在是他们最宝贵的资源。为了尽量减少时间浪费因素，以扩大他们可以自行处理的时间，他们常常

图2 经理时间表

每日	星期一 类	星期二 类	星期三 类	星期四 类	星期五 类	星期六 类
	1.	1.	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.	3.	3.
	4.	4.	4.	4.	4.	4.
	5.	5.	5.	5.	5.	5.
9:00						
9:30						
10:00						
10:30						
11:00						
11:30						
3:00						
3:30						
4:00						
4:30						
5:00						

分配时间	所费时间占每日%	所费时间占每日%	所费时间占每日%	所费时间占每日%	所费时间占每日%	所费时间占每日%	所费时间占每日%	小 结 全部所费时间占每周%
类 目	%	%	%	%	%	%	%	%
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
估计效率								

把来客和电话拒之门外,并且安排另外时间回电。

时间记录表对总经理的价值更大,只有他才是他自己工作的判断者。正如我所说的,自我观察的任务是困难的,但是时间记录表却是可以用来达到这一目的的有力工具。

经理的时间表

图示的经理时间表主要用于三个不同的目的:(1)要求对经理的时间作有计划的分配,(2)要求每日记录第二天要完成的最重要的工作任务,(3)要求每天对工作效率进行评价,看看完成了多少重点工作,与计划分配时间相比较,时间利用率是多少?

下面是使用这张时间表的具体说明:

1. 分配时间。确定你的时间主要花费在哪些类目上,以及你准备在每个类目上分配时间的百分比。这些类目可以包括“董事会”、“科室人员”、“口授”“筹资”、“会议”,当然还有“浪费掉的时间”。类目的名称要具体,避免使用含糊不清的词汇如“思考”。把时间类目和预计的分配百分比填在“分配”栏里。

2. 树立每日目标。每天下午在下班前把第二天要完成的

要工作记下来(树立目标),而且按照轻重缓急的次序来进行安排(确定重点)。把这些写在表的上端指定的地方,逐一标明每项工作的次序。

3. 记录时间。在一天的进程中,每隔十五分钟记录一次工作情况,不要等到一天工作结束时再行填写。记忆是靠不住的,你将会记错。为了简洁起见,你可以用数字来代表你列出的时间类目,(小方格即为此而设)。例如,你列出的第三个类目是口述,在9:30你口述了两封信,一封给史密斯,一封给琼斯,你可以简洁地在大方格里写上史密斯/琼斯,在小方格里写个“3”字便可。

4. 一周或一周以上总结一次。在你记录了至少一周以后(最好是有代表性的两周之后),把每个类目所花费的时间加起来,将总数填在最右边的类目栏里,然后算出每个类目总数占总时间的百分比。

5. 估计每天利用时间的效率。在完成了“每日目标”,并把你实际花费的时间同计划分配时间作比较的基础上,估计一下你每天利用时间的效率如何,如果它超过了30%,你就在全国平均效率之上了。

6. 评价。根据你自己订的时间管理计划所要达到的目标(比如确定每日目标和工作重点,避免被打扰,干完一件再干一件等等),分析一下你哪些方面效率最好而哪些方面效率最差。设计一套改进的措施,马上采用这套改进措施。

在使用了这张表两个星期以后,大多数经理发现他们大量的工作是重复的,应该使之常规化并委派给别人去做。很多谈话都是与同样的人就同样的或类似的话题进行的。有很多电话和来客——有些是重要的,有些是不重要的。思考和计划似乎只有在时间有剩余时方能进行。

许多经理用时间表来为他们自己确定一项工作的最后限期。倘若“董事会议事日程”是星期二最重要的一项工作，用数字来标明。在那天时间表上把这项工作安排在上午十时，经理就把十点钟完成这项重要工作作为他的目标。这种自己确定限期的办法是通过检查进度来保证取得努力成果的最有效的技巧之一。会闹时的手表能使到同样的作用。这种方法对开始养成一种新习惯也是有用的。

在回顾当天的活动时，经理能够很容易地看到究竟是谁掌握了交谈、会议和电话的主动权，用于计划和思考的时间是否确实已经有计划地保留了下来，还是让其他活动把时间基本上占满了以后，再用余下来的一点时间来进行计划和思考。这些不同的联系方式（指交谈、会议和电话）究竟是用来为他自己还是为别人得到信息，还是用来进行决策的？

图3是一张每天的时间分析表，可以对各项活动作出更详细的记录和分析判断。此外还有一张使用说明书和一些问题，问题须紧接填表后回答。

经理们还遇到一个问题就是时间表究竟该记录多长一段时间。由于许多重要工作，如订计划都带有周期性，一月份的一个工作日可能同七月份的一个工作日完全不同。在任何经营领域里发生任何突然变化，经理都得过问，从而使这些工作日根本不具有典型性。蒙特利尔的加拿大和自治领糖业公司的总经理萨克森·塔特认为有必要全年不断地填写记录时间表，以便记录所有变动和做到真正精确利用时间。但大多数咨询专家们都建议记录一或二个星期。通用食品公司的经理们在参加一次有关时间管理的专题讨论会之前仅作了二天的时间记录。负责培训计划的副经理乔安·韦彻特认为这样做既具有易准备的优点，又颇有助于深入了解他们利用时间的情况。根据两天的时间

记录表,经理们就要回答诸如图3上所列的一些问题。

图3 每日时间分析表

目标

日期

1.

4.

2.

5.

3.

6.

时间	行动	轻重缓急的次序 1 = 重要而紧急 2 = 重要但不紧急 3 = 紧急但不重要 4 = 日常工作	备注: 委派给 <u> </u> 培训 <u> </u> 去处理 下次征求他的意见 延长、取消或缩短时间 其他
8:00			
8:30			
9:00			
9:30			
10:00			
10:30			
<hr/>			
2:00			
2:30			
3:00			
3:30			
4:00			
4:30			
5:00			
5:30			
晚间			

每日时间分析表的说明书

1. 填好日期,把每天的目标列出来,用结果而不是用活动来说明目标(在分配用于销售会议的时间里注明会议议程而不仅仅注明开销售会议)。

2. 每隔15分钟记录一下所有重要活动的结果。不要等到中午或一天结束时再来记录。否则主要的好处就失去了。

3. 在填完每天时间表以后,马上回答下列问题。

问 题

1. 确定每天目标和完成它们的时间是否提高了我的效率?如果是的,为什么?如果没有,又是为什么?

2. 最长的一段无干扰工作时间有多久?

3. 按重要性的次序,哪次工作中断所花费的代价最大?

4. 可以采取什么措施来消除或控制工作中断?

a. 哪些电话是不必要的?

b. 哪些电话应当更简短或更有效?

c. 哪些来访是不必要的?

d. 哪些来访应当更简短或更有效?

5. 有多少时间用在会议上?

a. 有多少时间是必要的?

b. 如何能够以更少时间完成更多工作?

6. 我倾向于记录“活动”还是记录“成果”?

7. 我的每天目标有多少是直接关联到我的长期目标的?

8. 我在记录自己的行动时曾否出现一种“自我改正”的倾向?

9. 我目前能采取哪两、三个措施来提高我的效率?

挪威特伦汗港比贾恩·威斯特公司的经理伯格·威斯特决定记录两个月的时间表。他靠秘书帮助,记录得很详细而且对结果进行了分析,如表1。“预测”一栏是他设想分配给每一活动项目的的时间百分比。“实际”一栏是他花费在每一活动项目上的实际时间百分比。

威斯特平均每周工作35小时,外加用于阅读管理论文和书籍的时间。最使他(不是他的秘书)吃惊的是他用于公民活动和

表1.一位经理的时间表

活动项目	预测	实际	计划
1.计划	50%	30%	40%
2.报表和控制	20	10	5
3.高级职员会议	.5	21	10
4.秘书	5	3	5
口授			5
5.电话	5	8	5
6.公民活动	5	20	25
7.视察工厂	0	8	5
	100%	100%	100%

会议的时间总数,以及对用于计划时间的过高估计。它们超过了实际的20%。

威斯特研究了自己使用时间的情况以后,打算(请看表中第三栏)将40%的时间用于计划,5%的时间用于报表和控制。他看报表的时间看上去比实际需要的时间长了一些,因为有许多报表他是没有必要看的,而且报表中的许多问题如果事先得到有关资料,本来是可以得到解答的。他计划将这方面的时间减少到5%把大量的报表交给其他人去看。

威斯特发现高级职员会议占用的时间比需要的多得多。他准备采取的措施是:更好地制订计划,仔细地准备议程,加强领导,以及多倾听意见。这样能够削减一半会议时间,而且会带来更迅速的决策和更多的进展。经常召开些临时碰头会而且站着开会以免闲扯,缩短讨论时间并且迅速作出决定。

他的秘书对所有打入电话,都可告诉对方:经理正忙着,容后再回电;当然,如确属紧急事项,那又当别论。威斯特认为如此处理可免为电话所困扰,并可等到方便时再打回电去。而且,他也可以更好地作好回电的准备,因为他的秘书会知道打入电话

的意图,可为他提供所需的资料。

对视察工厂作了较好的安排,对许多问题作了事先的准备,这样每次视察工作就会有一个明确的目的。最为有趣的是,威斯特决定,公民活动时间应当在他的时间分配里占有更为重要的地位,并且把公民活动时间分配比例提高到25%。

“多年来我一直容忍了许多时间浪费因素,”威斯特说,“但是我终于认识到我必须对他们采取措施,如果我的企业和我自己要生存的话。尽管那样,我发现自己现在又逐渐滑回到旧的坏习惯上去了。所以我决定一年至少有两次重新记录时间表,作为一种短暂的抽查手段”。

总经理和领导成员的时间表

如何才能合乎理想地对一位最高管理人员的时间进行分配,是一件充满着猜测但却缺少定论可循的事。

图4展示了一个有用的模型,反映了一个公司总经理和领导成员的时间表。圆圈用来标明总经理和每个领导成员的全部时间。总经理这一圆圈的内部表明,总经理准备分配用于计划,组织等管理职能的时间。外圈表明他同各个领导成员联系的时间。因为这个时间将随企业的性质,领导的作风和他那一集体的需要而有所变化,图示中的时间分配只是假定每个成员都用同样数量的时间与总经理联系。

外部的每个圆圈代表最高领导层的一位成员。圆圈按各个特定管理职能的主要活动再分成几个等分部分。因此,如图所示,管生产的副总经理负责生产的计划控制、制造、质量管理、设备管理、工艺管理和采购。他对每一项时间的分配取决于企业的性质、产品的组合、特殊的编制问题以及他手下人员的工作能力等。

图 4. 一个公司的总经理和领导成员的时间表

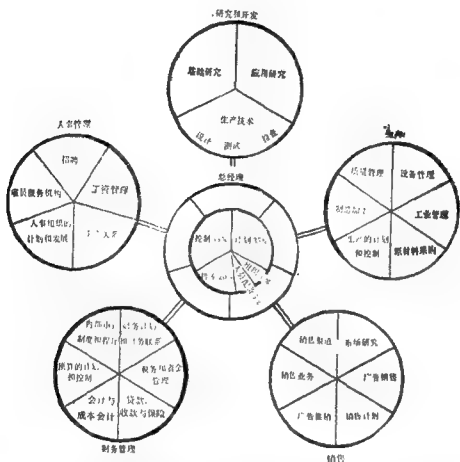
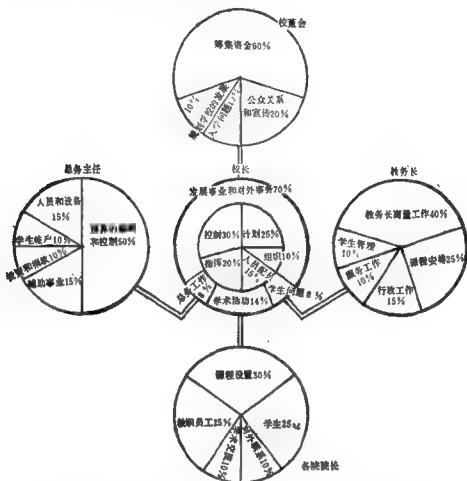


图 5 是对六个大学校长和领导成员进行了一次调查的结果。从图中的时间表可以看到目前大多数小型私立大学的经济困境对校长的时间分配有着惊人的影响。这些管理者承认他们目前约有 70% 的时间必须花在发展事业和与筹集资金有关的外部事务上。

图中外部的圆圈是表示主要领导成员的时间分配图。它是由这些领导成员个人估计所用的时间与校长估计的时间加以平

图 5. 六个大学校长和领导成员的时间表



均而后得来的。把他们两者估计的时间加以比较的话,会发现一些差异。例如,这些主任感到他们应当比校长花费更多的时间去设计制度上的改进。相反地,校长则应比主任用更多的时间去筹集资金。

参加这项调查活动的大学管理人员觉得这个图能够使许多有趣的观点暴露出来,而且提供了一个有用的模型用来衡量他

们实际的时间使用情况。

习惯的问题

所有自我管理都涉及到习惯问题，而且要消除内部的时间浪费因素就需要改变习惯。在对待改变行为和放弃习惯问题上，研究人类心理的著名学者威廉·詹姆斯提供了很值得重视的见解：

威灵登公爵曾经不胜惊讶地说：对这个问题没有人能象一个老兵那样体会深刻了。每天的训练，长年的纪律约束，把一个人的大部分行为都改变过来了。

习惯是社会的节动轮，是它最可贵的守护因素，因而我们最重大的事情就是要使我们的神经系统成为我们的助手而不是我们的敌人。我们必须尽可能早地、尽可能多地使许多有用的动作自动化和习惯化，并且象预防病患那样防止它们向不利的方向转化。我们的日常生活琐事愈是由不费心的机制能力来管理，我们的更高级智能就愈可以在从事适当的工作方面得到解放。有种人没有习惯动作，只有犹豫不决，对点一支香烟、喝一杯酒、每天起床和入睡的时间，以及开始做每一件工作时，都要考虑考虑。没有比这种人更可怜的了。这种人的一半时间都花费在对他的事情的决定或后悔上，而这些事的处理对他说来应该已经是习惯成自然，根本不需要再花脑筋去想一想了。

著名的精神病学者和作家卡尔·门宁格在评论詹姆斯的观点时说：

七十五年前伟大的美国心理学家威廉·詹姆斯曾就如何培养好习惯改掉坏习惯问题写过一篇科学论文。这一问题在那以前一直被普遍看作是一个道德问题。至于用科学来研究人类的行为问题这几乎还是第一次，而且这篇论文的见地不仅在当时而且在今天都同样是无可击的。

詹姆斯指出培养新习惯和除掉旧习惯有三大关键。

1. 开始一种新做法要愈坚决愈好。建立起一种同旧的方式截然不同的日常工作方式。若有可能，公开宣布这一改革。总之，要使你的决定得到周围一切人的支持。这样做将会给你一种力量，使复旧倒退不致很快发生，同时果真每天都能坚持不懈，那么新做法将持续下去的可能性便会大为增强。

2. 新习惯牢固扎根前决不让一次例外发生。新习惯的一次中断就好像是汽车的一次刹车。刹车后再恢复行驶要比从一开始就保持正常行驶花费大得多的力气。一个人滑倒一次往往就不敢再作新的尝试了。如果真有可能逐渐培养起一种新习惯的话，最好的办法是将它培养成功。注意不要挑选那种一开头就注定要失败的艰难而费劲的事。但是如果你有决心坚持的话，不论是抛弃一种习惯如喝酒还是仅仅改变一下早上起身的时间，你最好是全力以赴并排除对这些旧嗜好的任何眷恋。令人吃惊的是：一种欲望，如果绝无希望能再得到满足，那它很快就会消失掉。

3. 抓住最初可能出现的机会以实现你的决心。决心把一个“倾向”送到脑子里不是在产生想法的时候，而是在付诸行动的时候。你可能多次下决心要更牢地记住人们的姓名。可是在你实际交谈要用到某个人的姓名之前，你是不会去把它铭记在你的记忆之中。正如詹姆斯所说的，“行动实际发生的次数愈多，则这些行动的倾向就愈能牢固地扎根于我们的头脑。让一个主意或思想的火花消失而没有结出硕果，这比错过一次机会损失还要巨大；因为这肯定会妨碍你今后再下决心的……。”

如果我们懂得行为在很大程度上是由习惯决定的，我们就会对习惯的形成给予充分的重视了。我们都在编造自己的命运，有好命运的也有不好的命运，一旦形成了就很难改变。

詹姆斯举了约瑟夫·杰斐逊剧本中酒鬼里普·范·温克尔的例子。他在原谅自己的每一新错误时总是说：“这一次不算数。”可是，尽管他和仁慈的上帝对这项错误可能不算数，但实际上它仍得被算进去。在他的神经细胞里，细胞的分子可把它算进去并储存起来了，当再次有新的引诱来时使他重蹈覆辙。

当然，我们应当仔细地区别好习惯和坏习惯，奥伦·尤里斯把前者说成是合适的习惯——例如，每天早上先查看信件，因为这里面有定货单，会影响当天的生意。他把不合适的习惯说成是无意义的、浪费时间的坏习惯——每天早上把阅读信件当作一件例行公事，如果这些信件仅涉及一般性事务，在往后着手处理时，又须把已看过的信件重看一遍。象查看信件这样一个有用的习惯，有着它明确的目的，可是一旦超过了它的有用限度时，却也会成为一种时间浪费。其他不合适的习惯有：把工作委派给别人做以后，又插手干预；对外来邀请不应去的却答应去了；对每个不速之客都来者不拒，来者不过是为了消磨时间，因为他那时确无别事可做。

开始着手做

下面所述的日常工作情况听起来是否很熟悉？乔要去检查人事表格。然而正当他开始工作时，有人打电话来询问一张过期的盘存报表。所以他拿出盘存报表的夹子，但是就在这个时间他停下来把邮件粗略地看了一下。最上面一封有关抱怨机器工厂某些事情的信引起了他的注意。他放下文件夹子，读起这封信来，然后出发去机器工厂打算讨论这些事情。路上他经过一家咖啡店，咖啡的香味使他决定暂时中断忙碌的上午，进去喝一杯。他这天的成就就到此为止。有什么呢？确实一事无成。

他好象未能开始着手做。

我们在着手做一件事时会遇到许多困难。乔看来好象是从

一个角色任意地转移到另一个角色。那些使他分心的事情不能成为他中断工作的理由。差不多一整个上午他也没能完成他着手做的第一件事情。不过，他总算喝过一杯咖啡。如果我们对一件工作的重要性按所花费的时间来判断的话，那么我们对乔的工作所得出的结论只能是：安排杂乱无章，糟透了。一杯咖啡的香味胜过了他遇到的所有其他事情。只有喝咖啡这件事他没有分心。

拖延戒例

一件不顺意的工作往往被人们有意地避开。拖延几乎在所有管理人员的时间浪费因素中占居重要地位。拖延实质上与无能和无效相差不远。习惯于拖延的管理人员往往成为易被打扰的人，而且实际上他们是邀请别人来打扰他的。这就好比蹭鞋垫放在门外，总是欢迎人们进屋来闲聊一样。这样，时间浪费因素如来客、会议、电话，便侵占了他们的大部分时间。

对一位经理来说，要求他管理好自己是没有止境的。时间的损耗多发生在：迟迟不着手做、反复讨论、自由散漫、文牍主义、程序繁复、拘泥细节、忙于公务琐事。

反对这些坏习惯需要有自我约束的能力和坚韧不拔的努力。诺曼·文森特·皮尔曾描述过在他决心对付拖延之前，他险些被拖延压垮了的情况。是以下这几条简单的措施帮助他战胜拖延的：

1. 列出因拖延而使你感到苦恼的那些事情。立即把它们解决掉。皮尔经常推迟回绝那些他不能接受的约会，因为他不喜欢拒绝别人。他常常拖到不能再拖的地步。当他开始改变拖拉作风迅速作出决定时，他感到舒畅多了，那些同他打交道的人同样感到高兴。

2. 学会区别轻重缓急，一次只集中解决一个问题。皮尔回想起在火车总站问讯台工作的一位办事员。他经常不断地被一群喧嚷嚷嚷查问的人包围。然而，这个人从来不慌张。他从拥挤的人群中挑出一个人，问那人有什么问题，接着便缓慢而清楚地予以回答，绝不转移他自己的注意力直到那人感到满意为止。然后他不慌不忙地用眼睛盯住另一个人，再继续下去。当轮到皮尔时，皮尔对这位办事员工作时的泰然自若和全神贯注深表赞扬。这个人笑笑说：“我学会每次只集中回答一个问题，直到它得到解决为止。否则，我可要发疯了”。

3. 给你自己规定一个最后期限。你为自己确定一个最后期限并且让大家都知道。请一位朋友来帮你核检是否如期完成了。

4. 不要回避最困难的问题。那只能使那些最棘手的问题留到你最疲倦的时候去做。把重要的事做了——其他的事就好办了。

5. 不要追求尽善尽美弄得你寸步难行。如果你把每件事都推迟到看得很准以后再做，那么你将一事无成。

迅即处理和坚持到底

关于自我管理有两个极其重要的习惯需要着重地讲一讲。第一个是独立处理工作的习惯：如作出一个决定，处理一封信或报告，或在机会初现时采取必要的行动等。这种情况通常是在文件——刚从文件筐中拣出来时发生的。这个习惯需要实践锻炼和坚强的意志。凡书信文件由于资料不足而未能处理的，应该送给下属，或有关的人去收集材料，或者送给秘书存档，待收集到资料后再行处理。

罗勒、希特勒和里普洛格尔的合伙人查尔斯·弗格里指

出：“说干就干”的经理是很难得的。弗格里把这类经理列为干练经理人员的首位，是有充分理由的。

第二个极其重要的习惯是在某一时刻里只做一件事——而且把它做完。不要把宝贵的时间浪费于一会儿做这件事，一会儿又做另一件事。你得把手头的一件事做完，即使它略微超过了你用膳的时间。在一段时间里做完一件事能大大节约时间，因为你不需要重新熟悉情况，也不需要重新回想你已经被打乱了的思路。

印第安纳州立大学的约翰·米称这种推动经理去做完一件事的优良品质为“强制性结束”。它的动力就是完成预定目标的成就感。

本世纪初，奥里森·马登写了一本书讲到有些经理从来没有养成做事精确、彻底和做完为止的习惯。他那本吸引人的著作称那些能坚持做完自己的工作，不中途而废的人对“文明作出了贡献”。作者要求人们，“使尽全力做好你经手的一切事情”，“把它作为一条人生准则”。路易斯·艾伦用同样的语调说“职工须完成全部工作的守则”，认为凡经理能够委派他的下属彻底完成一件工作，这实际上是既帮助了他自己又帮助了他的企业组织。

在评论最高行政职位候选人的条件时，那些寻找经理的公司对一个人的档案中有关他如何开始进行和实现一个计划的情况特别感兴趣。“他能否坚持到底？”这是个关键性的问题。它不仅关系到是否可能依靠他完成一项计划，更重要的是已经投入到这一计划的时间肯定不会被浪费掉。

专心一致——坚持到底而不精神涣散或思想分散的能力——是一种力量。这种力量能使那些具有中等才能的人达到连大才也望而却步的成就高峰。他们除了坚持到底以外，没有什么秘诀。他们一定早已认识到自己的能力有限，同时也一定认识到

只要自己专心致志，坚持较长一段时期则其成效必较天才那灵机一动所取得的成果要巨大得多。他们不会屈服于那个隐藏的为害不浅的时间浪费因素——做事情半途而废的坏习惯。

第三章

计划好你的工作

没有什么事比忙忙碌碌更容易的了，也没有什么事比取得实效更困难的了。经理最不易的工作是思考，这是经常为经理们所忽视的一件事情。巴纳德·巴鲁克曾经说过：“不管我遭到过多少次失败，不管我犯过多少次错误，也不管我在个人生活和公共生活中做过多少蠢事，这些都是由于我没有先思考再行动的结果”。

计划好每天的工作能为我们带来效益。这可从查尔斯·施瓦布的一个众所周知的故事中清楚地看到。当他担任伯利恒钢铁公司总经理的时候，他向顾问艾维·李提出了一个不寻常的要求：“请告诉我如何方能在我这份时间里完成更多的工作”，他说，“我愿付给你一笔合理的报酬。”

李给了施瓦布一张纸，说：“把你明天必须做的最重要的工作记下来，按重要程度依次编上号码。当你早上一上班，马上从第一项工作做起，一直做到完成为止。再检查一下你安排的次序，然后开始做第二项。如果有一项工作要做一整天，也没有关系，只要它是最重要的一项工作，就坚持做下去。如果你没有做完，那你用其他办法，也不可能做完。如果你不建立某种制度，恐怕连哪项工作最为重要你也难以决断。请把这个办法就作为你每个工作日的习惯做法。当你自己这样做了以后，要你公司里的人也照样做。你愿意试用多长时间都行。然后送张支票给我，你认为这个办法值多少钱就给我多少”。

几个星期以后，施瓦布送给李一张25,000美元的支票，附了

一张条子说，这是他学过的各种办法中最得益的一种。在五年时期里，这个计划大大促进了伯利恒钢铁公司成为世界上最大的不受外援的钢铁生产企业。而且它帮助查尔斯·施瓦布得到一亿美元的利润，成为世界上有名的钢铁巨头。后来施瓦布的朋友问他为什么给这样一个简单的主意支付这么高的报酬。施瓦布反问说，什么主意不是基本上都是简单的呢？他提醒他的朋友们注意，这是第一次他和他的整个班子拣重要的事情先做。施瓦布经再三考虑，认为这笔支出也许是伯利恒钢铁公司多年来最有价值的投资。

实际上，计划是所有管理工作的开端。你预先确定要去的地方和你准备如何到达那里，这是一种合乎情理的做法。除非你做到了这一步，否则就没有办法保证你的努力方向是正确的。正如罗马哲学家塞尼加所告诫的：“当一个人不知道他该去往哪个港口时，他是无法选择风向的。”也有少数人任凭风次，竟被吹到了一个颇有收获的港口。维加工业公司的总经理大卫在承认人们往往抱有一种想不经计划而得到幸福的愿望时说，“未经周密规划，而竟收到良好效果，那只能是碰运气，而不是凭好的经营管理”。

为什么我们事先不计划

人类的本性看来是反对按计划行事的——即使是计划明天的工作。我们似乎感到预先规定我们行动的方向会限制我们的自由。大多数人都珍视这种自由而反对按照某种拟定的模式行事。许多经理人员似乎是天生的领导者，他们凭直觉作出判断，而不是有意识地深思熟虑。然而，对大多数人来说，随着工作的扩展和变得更为复杂，拟订计划就成为绝对必要的了，因为拟

订计划不只是用来预见我们打算实现什么，而且还设想出借以达到既定目标的各种方案。

但是计划工作的阻力有许许多多。强调日常的经营活动总是把计划往后推。解决今日的燃眉之急远比计划明日的工作更为重要。令人啼笑皆非的是，救火工作竟然与防火工作相抵触。对未来事情的不肯定性也是对制订计划的一种妨碍。温斯顿·邱吉尔对这点讲得很清楚，他说你想越过你肉眼所能看到的限度看到任何东西，那是困难的。我们大多数人都感到，在现实的环境中工作比较舒服，那里的一切都是确定的和可以预料到的。可是，一个人的管理职务愈高，他的工作情况的灵活性就愈大，他的未来目标就定得愈远。讲师威廉·奥肯尔把这种灵活性大的活动范围称为“模棱两可的领域。”而一位经理的管理效率在很大程度上就取决于他对这种情况究能接受到何种地步。

贾奎斯把经理抵制计划的最主要原因归纳为：时间问题、思想问题、书面工作问题、手续程序问题，以及因计划而承担的责任问题。

墨西哥城一个发展很快的公司集团的总经理描述了他公司里的人刚执行计划进程时的反应。计划工作似乎费时太多，他们都希望丢开它仍回到原来做法上去。他们都同样地泄气了，似乎投入的时间没有相应地得到马上可以看得出的收益来。从实际操作中未立即取得实效，使争取最后实现长期规划的指望蒙上了阴影。

手头的紧急事情通常都作为首位工作来抓。有一份流行杂志的幽默栏曾触及到这个问题：“我们大家都知道树立目标是十分重要的，但是当你齐颈陷在鳄鱼群时，别人提醒你说我们的目标是抽干这片沼泽地，这是没有多大用处的！”工作越是混乱，写字台上的文件堆得越吓人，那么经理就越不会想到去花时间订

计划。可是从长远来说，订计划毕竟是他的唯一的希望。有的经理屈从于眼前工作压力，更多的经理却要打破这个局面。他们终于认识到要得到解脱就要靠有效的制订计划。俄克拉何马州有一家很发达的货车行，布雷运输公司。公司的最高管理层最初对花时间去按新制计划办事抱否定态度。但因收效显著，他们终于把它当作是一种很得益和必不可少的方法——而且是这家公司在经济衰退的1970——1971年期间能够取得显著进展的一个关键因素。

象雪崩似地压下来的书面工作淹没了经理的办公桌，这使他对再增加这方面的负担抱有反感。这是可以理解的。如果不谨慎小心行事或不注意适当节省力气，计划方案的书面工作也能把计划制订者和计划执行者都一起压垮。计划的手续程序可能会搞得既复杂又麻烦。因此应该强调把计划工作搞得简单些、省力些和富有成效些。

总之，一个计划得到赞同就意味着赞同的人要承担起实现这个计划的责任。经理参与计划工作会认识到最后选定一个行动方案，就要承担起实现这个方案的责任。

计划时间可以节约时间

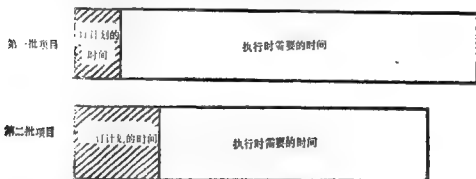
由于“忙得没有时间”而抵制制订计划的经理们未能高瞻远瞩地看到制订计划既能长时期地大大节省时间，又能带来改善工作的效果。杜邦公司前任总经理克劳福德·格林沃尔特注意到那些出色的工人总是先作好计划，然后从容不迫进行工作，“他们计划好了时间才有可能这样舒舒服服”，格林沃尔特说，“花在制订计划上的每一刻钟在执行时可以节省三或四刻钟的时间”。

要节省时间就要投入一些时间。这一概念当中西部制造公

司总经理告诉他的同事们时发现并不易为他们所理解。他们表示反对。难道从他们已经排得满满的日程表还能再挤出时间来作制订计划之用吗？他们可能很快想到其他更加显著和更能即时见效的项目。他们问：“当你陷入那些想做还做不了的任务中时，你哪里还有时间作计划呢？”

这个问题问得好。它该有个答复。公司挑选了两批带有重复性质的项目作为衡量对比之用，而且详细纪录了每批项目的计划时间和执行时间。第二批项目与第一批项目相类似，但延长了它的计划时间。有意义的是，第二批项目执行得更快些，总的来说节约了相当多的时间（见图6）。此外，经理们发现这批项目还取得了更好的效果。显然，健全的计划管理能够帮助经理完成更多的工作，取得更好的效果，而花费更少的时间。

图6. 用不同的时间分配方式计划和执行两批类似的项目。



不被紧急情况所支配

紧急事务往往吞没了经理；可是最紧急的事务不一定总是最重要的事务。紧急情况的独断统治在于它把工作的轻重缓急次序都打乱了——它常常假借“危急”的名义把次要的情况伪装成为主要的情况。用来衡量一个经理的尺度之一就是他有没有能力去区别什么是重要的，什么是紧急的，拒绝被紧急情况所

支配，拒绝被“危急”所左右。

奇怪的是，未能订计划的主要原因之一竟是必须把今日的“救火”工作优先放在计划明天工作之上，因而给未来的火灾提供了充足的引火物。查尔斯·赫梅尔注意到：

重要的事情很少必须今天做完，或在这个星期做完。但紧急事务却非马上采取行动不可。紧急事务所提出的临时要求看来是不容抗拒的，而它们却需要我们花很大的力气。但是用对待时间的正确观点来看，它们那易被人们误解的突出地位便会消失。我们便会若有所失地想起那些被搁置在一旁的重要事务来。我们将认识到我们已经成了紧急情况独断统治的奴隶了。

通用电气公司的总经理拉尔夫·科迪纳在描述仓促所造成的损害时，从感情的深度探索了它的原因：

焦虑基本上是恐惧的一种形式。它是准备不足的结果而这又是缺乏时间去满怀信心地考虑合理目标和良好计划的副产品。仓促决定又是个别经理不善于利用特定有限时间而形成焦虑的另一个例子。它意味着作为一个经理，他的工作没有做好，因为他想在过少的时间里做过多的工作，从而做得很差而且自己造成了焦虑恶性循环和情绪的极度紧张，这结果只有使身体遭受损害。

各种不同类型的管理者也在设法分析造成严峻的紧急情况的原因。蒙特利尔的有些经理提出一个有趣的理由，他们推论说，“我们在克服危急事态中会得到满足”。由于有这种需要，经理们给自己多次造成了危急的情况。再一个原因是这样说的，“大多数人在想我们会在压力下工作得最好。我们会下意识地等待——耽搁、拖延——一直等到压力强制我们去采取行动。但是我们真的会在压力下工作得好吗？或者由于仓促判断和缺乏准备，我们只不过做得较快但是却做得较差呢？是否问题有更深一

层的原因——我们缺少一种内在的工作动力呢？”

根据利奥·穆尔的说法，下属不愿意把坏消息报告上级乃是使“救火”成为必要的又一个原因。他们希望在不得不报告之前，这些坏情况会变得好一些。当然，问题在于坏消息往往会变得更坏，正象格雷顿·艾布拉姆斯中将在越南战争中发现的那样。这位将军对战争中的有件事至感震惊并悔恨不已，那就是他发现当时凡让他信以为真的都是非常有利的情况，而事实上却都是非常严重而且正在迅速恶化的情况。他大发雷霆：“你们这些人只告诉我那些你们认为我要知道的事情，而我要知道的却是实际上究竟发生了什么事情。”

加拿大有些经理建议主管人员预先采取措施来防止危机，办法是只计划一天工作量的80%，留下的20%不列入计划，以缓和意外事情的冲击。另一个办法是应急计划。在一次危机以后考虑到在一定情况下还可能再度发生危机，有效管理者就该思考他应采取什么步骤以防止这些情况再次发展成为危机。

罗杰·莫里森将应急管理定义为：当问题一出现，就立即妥善处理。他坚持认为“全世界所有公司都没有能够认识到它们必须管理业务，而不是被业务管理。管理部门往往感到它的任务就是当问题出现时处理问题，“应急管理”而不是预见将发生什么问题而采取步骤去减轻这些问题所带来的冲击”。

制订计划的基本步骤

制订计划的步骤基本上包括：(1)分析目前的情况(我现在的处境)，(2)提出有关的设想(在计划期间可能发生什么情况)，(3)建立目标(我要达到什么目标)，(4)提出一些备选方案，(用什么不同的方法可以达到这些目标)，(5)作出决定并执行决定，

(6) 建立检查和控制程序。

许多经理忽略了规划未来，让他们的工作都挤在一起，因而觉得他们自己的时间都用完了。管理职位愈高，经受的压力通常也愈大，在总经理中间这种倾向往往必然最为突出。尽管大家都承认总经理责任的核心是规划未来，但是大多数人都认为事务的压力使得他们不能去做这项主要工作。丹尼尔·霍华德的一个调查报告进一步证实了这个看法：在被调查的 179 个总经理中，有 83% 的人答复他们没有时间阅读与他们业务有关的重要资料，而且 72% 的人诉说他们没有时间去思考或订计划。

可是，造成这种情况应该责怪谁呢？总经理本人不是能够控制他周围的环境吗？除了他，还有谁在企业组织里有最大的权力呢？除了他，还有谁有权委派别人工作使他自己能够脱身去做他应该做的事情呢？

约瑟夫·库珀详细描述了一位总经理的一天。这是贝尔和豪厄尔公司的总经理查尔斯·珀西的一天，是珀西记述下来交给他的。珀西回顾了他过去是如何度过他的一天的，当时往往感到很失望。接下去他列出了他采取了些什么行动使他工作趋于条理化以及在新的安排下他是如何展开工作的。

当珀西初次担任贝尔和豪厄尔公司的总经理职务时，他注意到，“我忙着干那些应该委派别人去干的事，弄得自己没有时间去抓好管理”。在看到事务象洪水般地不断地、无情地向他集中袭来时，他才终于认识到：人应该管事，而不应该让事来管人。于是他开始有意识地把最重要的事情同那些马上要办的紧急事情区分开来。在这个过程中，他的秘书起了关键性的作用，她对所有的邮件筛选分类，处理和拟复都担负了起来。打进来的电话很多都是属于别人分工范围的，珀西因此要有关分管经理各别回话，问对方可否由他来处理。珀西感到听这些电话，不但毫

不必要地占用了自己的时间,且也削弱了分管经理的职权。

他对那些于他本职工作最关重要的一些范围和职能作了明确规定:(1)规划公司的未来,(2)协调公司各个职能部门和各个分部的工作,(3)作为公司的代表,参加公民活动。然后,他把所有其他工作和责任都委派给别人去做了。

他的计划性反映在他整个上午直到吃午饭,除紧要电话外其他电话一概不接。当他在自行选定的时间打电话时,同时也可签发一些例行信件和其他文件。打电话时,他已知道对方的意图,因而有较好的思想准备,而且可以讲得简短些,因为需要讲多少内容他已心中有数。

由于象上述那样的普通工作日是很少有多余时间供制订长期规划之用的,于是他便邀请高级职员们离开工厂到电话打不到的地方开整天的会议以研究制订规划问题。

珀西的最后结论说,要有效地使用他的一天,就得明智地处理好他的时间。现今有位美国参议员也发现同一管理原则对他是行之有效的。他说:“不认真地订计划、做组织工作、向别人授权不管一个管理者作多大的努力,他都是无法长期一帆风顺的”。

保护你的时间

许多经理一上班不先看邮件。他们有意等到重要事情处理完毕之后再去看这些邮件。这种做法对那些单位,他们的邮件很少需要优先给予处理者,确是非常有利的,一般说来,象这样的单位是很多的。

上班时规定一个“安静的一小时”,使大家有机会不受打扰地全神贯注,这对提高工作效率是至关重要的。密歇根州米勒斯保险公司的德万·鲍尔叙述了这个政策在他公司里是如何执行

的。没有人往外打电话,没有人当众呼唤名字找人,没有不必要的闲谈,没有过度的活动,这些都是要遵守的准则。96%以上的雇员感到,他们不受打扰时,工作起来注意力比较集中而且更加有条有理。当然也有例外,如那些新的雇员要请示他们的主管人,或者现场人员在执行任务时需要得到指示。

据鲍尔说,公然违犯准则的人将受到主管人的惩戒,但是通常并不须这样做。事实上,有些部门领导感到这段时间很有好处,所以他们超过了公司的政策规定,在午饭后增加了第二个安静的一小时或半小时。

一位经理如果把他的经济的、物资的、或其他的资源象他的时间那样来对待,他是不会长期成功的。甚至美国总统也要采取措施来保护他的时间。弗兰克林·D·罗斯福 1939 年签发了一个行政命令,建立了总统的行政办公室,“保护总统的时间,把那些可以在别处解决的任何问题挡出去。”这个机构逐渐形成了一个由助理和顾问组成的小组,他们处在总统和几乎所有传进信息之间。他们决定(1)什么——那些事情应该让总统注意,(2)由谁——由信息本身还是由白宫的一位助理来传递信息,(3)如何——用信件还是口头,(4)何时。

分级决策的原则对经理们所起的作用应象罗斯福签署的这一行政命令对所有后来美国总统所起的作用那样。当可能在最低级作决策的时候,(那里有需要的资料和判断能力),那么事情将在能够解决的地方得到解决。有效管理者只要解决那些非他解决不可的事情。

确定目的和目标

为了目前讨论的需要,我们在说到“目的”时它的含意是一

一个企业组织长期所追求的成就，至于“目标”则是短时期内要达到的目的。在大多数企业里超过一年以上的计划叫做长期计划，少于一年的叫短期计划。还有“战略的”和“业务（作业）的”这两个术语常常是与这两个时限不同的计划相配合的。因此我们可以说，“长期目的的战略计划”和“短期目标的业务计划”。

目标管理计划的日益普及显示了目标的重要性。在管理上使用“目标”这个词毫无疑问地远远超过了这个术语的原来含义。例如，通用电气管理学院便回避使用“目标管理”这个术语。但当问到通用电气公司是否没有考虑用目标实行管理时，这个学院的所有职员都会毫不犹豫地作出否定的答复。同时巨大的四卷本《通用电气公司的业务管理》一书中也把计划工作称为业务经理的首要职能，而确定目标则是计划工作的首要任务。

关于效率的神话

公司或个人在选定目的和目标时，很重要的是应避免过份强调效率而忽略了仔细选择那些应当讲求效率的领域。“效率神话”主要体现在它认为最有效率的经理所干的一切工作都是效率高的，其实，最有效率的经理如果从事于一项错误的工作，那他便谈不上有何效率。奥伦·尤里斯告诫经理们要反对一种“公害”即强调效率而不顾效果。当长期目的变得模糊不清时，很容易用较短期的目标，甚至用一些盲目选择的目标，如效率来取代。这并不是反对在正确的时候和正确的事情上讲求效率。而是说，如把效率当作目标本身，那完全是徒劳无功的。

效率的吸引力看来是几乎不可抗拒的。它就象母亲一样——谁会来反对母亲呢？再举一个恰当的例子，譬如作最大努力来减低一个其生命周期行将结束了的产品的单位成本。这种不顾目标只讲效率、置方法于效果之前的未求效率的行动，可

能毫无作用，也可能要改弦易辙重头做起。因此有句俗话：如果你没有时间把一件事做得正确，那你什么时候才算把这件事做完？在用正确的方法做一件事和做一件正确的事两者之间进行选择，对于一个有效管理者来说是不成问题的。

安排轻重缓急的次序

E·D·巴雷特说，时间不允许经理做他意想或设想要做的一切事情。不论经理每星期工作40、60或80小时都没有什么差别。他能够做的事情与希望做的事情之间的比例是很小的。巴雷特认为，时间管理问题不能单纯靠延长时间而应用完全不同的方法去解决。

对在其他方面都很明智和有高度成就的管理者，我们往往不大好意思向他们建议：他们只须决定哪些事情该做和哪些事情不该做便够了，不须工作更长的时间。可是我们为什么都又认为最高管理人员必然能避开如何最好地支配使用有限时间这一问题呢？前任国务卿艾奇逊曾从他那最有利的地位观察政府高级官员们是如何安排利用他们的时间的。

他说：

没有人比我更清楚：总统和部长们对外公布的约会时间表仅仅是冰山露出水面的仅占十分之一的一小部分罢了。对这些约会哪怕只作一次很简单的抽样调查，也能很清楚地说明两点：第一，至少有一半的约会是完全不必要的。第二，那些必要的约会既不耗费时间也不使人疲劳不堪。

林登·约翰逊在白宫任职时说过，我们国家遇到的问题是经常把次要的事情当作首要的事情来抓。他的这种说法也可以适用于经理、家庭主妇、工人、学生、专家、销售人员——事实上，

适用于每一个人。我们大家都由于自己的过错，总是把次要的事情当作首要的事情来处理。这还不算很坏——假如我们把第二十二位的事情放在首位来做，那我们可陷入困境了。

现在检查一下你自己。你最近在办公桌上开始处理某项工作时，你作了哪些选择？可曾考虑你工作的轻重缓急，有意识地挑选最重要的事情先做？还是让你的注意力转移到你当时最感兴趣的项目上去，或者你的眼光碰巧落在那件事上，或者一个来访者提出的一件事情上？当然，我们常爱先做那些比较有趣味的东西，认为这样比较合适，因为把这些事情处理掉就可以腾出手来做更为重要的工作了。你可曾花整天的时间去“理出头绪”为的是可以“开始着手”做重要的工作，而结果却发现时间逝去了，你只不过做了些无关紧要的事情吗？这是个共同的毛病，要避开它，确实是十分困难。

在确定工作重点上遇到困难，不只限于最高管理者。虽然每个人都同意确定重点对国家对个人都是重要的，但是，很少有人仔细考虑过怎样抓住重点。问题就在于如何在一系列未着手做的和冒出来的工作中确定哪个是真正首要的。我们该用什么标准去判断它呢？一个初级中学的副校长眼瞪瞪地看着我说道：“我没有什么头等重要的事——我现在手头上有 30 件同等重要的事项在等待我去处理！”

W·迪克森·霍格，印第安纳大学国际贸易系的高级讲师，对分析事情的轻重缓急作出了有益的贡献。他曾举例说明一次会议结束时的情况：公司总经理说：“我们大家肯定都同意按轻重缓急的次序来安排这些项目。”他的四位高级主管人员接着一致同意按轻重缓急应该 A 项目第一，顺下去是 B, C, 和 D 项目。

霍格说，实际上他们对这个先后次序可能有四种颇为不同的说法。有人可能从“相对”重点的方面来考虑问题，四个项目

同时开工，但是在比较重点的项目上使用较多的力量。他可能觉得在每个月可用的 1,000 个工时中，A 项目应该用 400 个工时，直到完工；B300 个；C200 个；D100 个。而且，即使每个人都同意相对重点是种办法，但是对重点的程度可能有很大的误解。工时可以分配为 800, 100, 75 和 25，也可以按其他的组合方式，只要依次按下降趋势安排工时总数加起来是 1,000 就行了。

第二个人可能觉得应是“先解决重点”的意思。——把所有可用的力量先化在最重要的项目上。这个最重要的项目完成后再把力量转到第二个重点上，以此类推。因而他想 A 项目应当每月分配到 1,000 工时。A 项目完成后，接着 B 项目应分配到全部工时，如此等等。

第三位主管人员的看法可能是，预定的人力分配在发生矛盾时应按优先次序加以调整。所有项目都平均使用力量，除非它们之间发生了矛盾。在发生矛盾的情况下，比较重点的项目总是比其他项目优先得到照顾。因而在开始时四个项目从 1,000 个可用工时中各自得到 250 个工时，然后如果 A 损失了一些工时，这损失可以从 D 的人力中得到弥补。或者，如果 B 和 D 在星期三都需要用那个唯一可供使用的实验工厂，B 将比 D 优先得到。

还有一个人可能赞成用完工早迟的次序进行安排，而让所有项目同时开工并且都有进展。项目 A 应当是第一个完工的，D 是最后的一个。他可能觉得一种理想的工时分配方案可能是每月 150 个工时给项目 A（足够使它第一个完工），500 个给 B（第二个完工），50 个给 C（第三个完工），300 个给 D（第四个完工）。

建筑承包商告诉他的现场工长，掘土是首要任务，其次是浇注房基。这明显地意味着以完成先后作为安排的重点。销售经理告诉他的销售人员，这个月要把推销某产品作为特别重点。这

意味着是按照相对重点来安排工作的。

巴利多原理

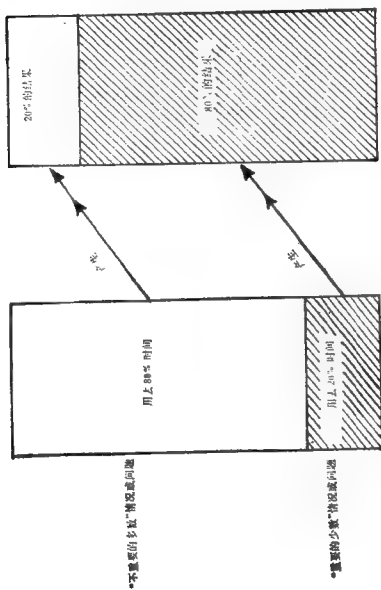
巴利多原理是以十九世纪意大利经济学家和社会学家巴利多命名的。它阐明在特定的一群事物中其重要项目通常在项目总数中只占相当少的一个部分。由于一位总经理的最重要问题和最重要的机会都是聚集在一起的，集中使用力量显然是明智的。集中使用力量不是一条新的原理。军事学总是在关键时刻决定性地采用超过敌人的优势兵力的兵法。历史上的许多海战就这样被数量上处于劣势的一方获胜了。典型的战役计划要求集中舰艇力量包围孤立的敌方军舰并逐个摧毁他们。应该避免力量相匹敌或不利的遭遇战。战斗中应始终抱定一种策略——通过集中优势兵力，发动一次迅猛打击。

管理学作家和讲师约瑟夫·朱兰，首先使用“重要的少数”和“不重要的多数”这两个术语把巴利多原理应用到各种各样的管理情况上去。

图7表明了他的分析是有用的。美国设计工程师将巴利多原理应用于库存管理时发现有这样的百分比，就是在库存物资中，20%的库存项目一般组成了大约80%的库存金额。努力控制“重要的少数”库存项目所带来的成果大大超过为它所耗用的力量。

一家保险公司如果从来没有把它的销售帐按照金额大小来分析，而今决定把帐作这样的分析，可能是个好主意。它发现少于10%的帐户代表了几乎90%的销售额，可是它在销售和服务方面的全部努力却从来没有对准这少数极为重要的客户。他们在销售策略上作了根本性的改变，结果在销售和利润方面都带来了显著的收益。这应直接归功于运用了这个方法。

图7 巴利多时间原理



奥伦·尤里斯描述了一家公司曾要求它的职员们列出那些妨碍增加利润的因素。单子上一共列出了 37 个问题——问题太多了,不能一下子处理完。于是把单子又发还给大家,要他们把问题按重要性的程度来划分。经过复核的单子只有五件事是属于“重要少数”的范围。此外,尤里斯还告诉我们,一家钟表制造公司的总经理发现有三分之一种样式的钟其销售量仅占他公司总销售量的 4%。于是他取消了这些样式。果然在六个月里,这家公司便取得了更大的更有利可图的销售量。

用例外原则来进行管理

例外管理是根据巴利多原理而来的。它认为只有在实际情况同计划之间有明显的差距时才向分工负责的经理报告以节省他的时间、精力和能力。最初提出它作为有效管理的原则时,人们普遍认为它只是简单叙述了一种显而易见的道理。可是,如果它是那么的显而易见,为什么照它去做的人会这么少呢?再则如果管理工作方面许多更为完好的做法,无论预先采取措施还是事后采取对策,都是根据例外原则的某些形式演变而来的,那它为什么没有更迅速地得到承认和讨论呢?

有些公司注意到由必要的备忘录和报告材料所造成的情况交流过度问题,往往要求助于例外管理的某些形式来解决。它们常常要求报告只提供非常情况的数据。尤其要删减那些仅说明情况正常,一切按计划执行的统计数字。

我访问了欧洲一家大型咨询公司的一位经理。在他桌子的一角放了一架相当大的计算机打印输出终端。他在回答我的询问时,解释说这架机器会报告公司里所有项目的情况,由于这个公司有 100 多名专业人员,每人又承担若干项目,资料的数量因而是很多的。我问经理他是否看那些打印的资料,他回答:“你

是开玩笑吗？你想想看，我为什么把它摆在字纸篓的上边呢？”

总经理努力使他的经理人员的注意力从“管理琐事”转到“重要的少数”上来，它的好处将会是提高管理效率许多倍。

决定哪些不要做

据杰伊·W·福雷斯特，麻省理工学院的工业管理教授估计，中等管理人员一生的工作效率只有理论上的最大极限的十分之一。可是，他指出：“从一个人的一生作为来说，在四十年的服务生涯中只需要做出一件有意义的贡献就行，那就是把他的效率从平均10%提高到30%或更高一些。

大多数咨询专家在估量经理的工作平均效率时，都倾向于将其列作30%，如果经理班子全面提高10%的效率，那将会增进多么大的效益，这是件值得深思的事情。只要把平均效率提高到40%，就相当于提高了效率三分之一哩。

在讲到抓住重点问题时，赫尔曼·克兰纳特说过：“我有时喜欢观察一个人，看他把哪些事情搁在一边不去处理，从而对他作出估价。凡是坚持要把100%的事情做完的人，他不是比较清闲，便是缺少在当今企业界能取得成功的那种素质”。

在概括重点工作的实质方面，也许没有人比《华盛顿星报》的纽博尔德·诺伊斯概括得更好了。在讨论他的关于取代《华盛顿邮报》而成为首都首屈一指的报纸所采取的战略时，他说：“星报不准备面面俱到，那不需要判断力。我们要决定什么是最重要的事情并且详尽地报道这些方面”。

弗兰克·农利斯特说，要成功就要拒绝做那些不重要的事情。总经理如果真想要有时间去规划未来，他就应该置身于日常业务活动之外。农利斯特说，太多的经理人员在他们职位上升时，总爱把多余的资料也带点去。他们应该学会忘掉那些不

必要的资料，不去理睬那些不相干的事情。

柯蒂斯·西蒙兹用同样的语气强调管理部门亟须“不去知道”某些情况。它需要避免自己陷入大量工作细节中去；……避开那些不说明什么问题的资料，避开那些无所作为的琐事，避免干预已授权别人搞的那些工作。西蒙兹下了这么个结论：“管理部门必须从不重要的资料中摆脱出来，去发挥它的管理作用。”——因为处理这些资料多属日常例行事务。

学会说“不”

人们在区别轻重缓急时所遇到的问题各不相同。有些人难于确定重点，但在实施过程中看来不会遇到很多问题。其他的人可能在确定重点时很少遇到麻烦，但要实施时却碰到一大堆问题。大多数管理者可能在这两个方面都碰到了一些困难。

在事态变化迅速而重点又不断转移的环境压力下，挑选重点可能会特别困难。在这种环境里，确定重点，全力以赴，保持注意力集中，坚持到底等能力确实是珍贵的。

有一位观察家说，我们通常在挑选重点时遇到的问题不是“三中挑一……更确切地说，是从四个到无穷大中挑一。”每个项目，每个重点，总是有人赞成的。没有人比西奥多·莱维特把这种现象描写得更为生动的了：

从每个部门负责人那里来的无情压力都集中到总经理身上，每个人都不断地告诉他，必须马上得到他直接的、亲自的支持，否则企业就要遭受不可弥补的损失。他们都要求最高主管人对他们的工作给予支持，并且不间断地关心生产、财务、人事、公共关系、劳资关系、研究开发，当然，还有销售工作。如果这个可怜的人全部都答应他们的要求，他就极少有时间成为一个总经了！

有人认为每个项目都必须要做。因为经理们不喜欢说“不”，

他们在确定重点以后又加上所谓“只有一点儿”的85件其他事情，结果搞得一事无成。一个人如果不能在关键领域里集中全力，他就不可能在工作中取得很大成就。因此，一个人必须对次要的建议这样表态：“这是件很好的事，但是它不是我们的第一重点。如果它必须做的话，我们将让其他人去做”。

学会说“不”，让别人去做。厄普德格拉夫说：“这些年来，我听到人们诉苦说没有时间去做他们应当做的事或喜欢做的事。我发现他们中间许多人都遭到了这个共同的问题：他们不敢用英文中最可节约时间的字，最短的字‘不’。”

经济研究所的计划表

E·B·奥斯本，纽约经济开发公司（经济研究所）的总经理，在指导他的公司走向有效的时间管理方面，比大多数最高层管理者更前进了一步。在他的公司里，管理时间的人员同管理工作人员的工作具有相似的意义。

在经济开发公司里用于管理工作的最重要方法是记录计划表。计划表是总经理奥斯本写的公司《管理人员培养手册》中讨论的主题。这本手册发给所有管理人员，告诉他们只须选用那些适合于他们的内容。（在一次个别交谈中公司的另一位主管人说，“公司里没有一个人不使用这本手册”）。

计划表的首要目的是向管理人员提供一个自我管理的工具。手册上这样写道：

有一种品质使得许多管理人员提升到他们目前的地位，这种品质就是他们处理紧急事情的能力和在压力下工作的能力。但是，一个管理人员为了能够持久工作和成长发展，将会很快发现有必要集中力量去消灭紧急事情。当他担子加重的时候，他需要学会如何对待他自己，什么事他将先做，

什么事他将一点儿也不做。

手册继续写道：

计划表，简单地说，就是一种方法。它用最少的时间和最彻底的办法把一个人的思考和计划都组织在一块。甚至在熟练掌握这个工具之前，一个管理人员就发现他能以从容不迫、不受干扰的态度，顺利地有效地处理大量的工作。由于这种技巧的训练推行到各级管理部门，它对个人带来的好处，对工作部门的声誉，对公司有利可图的经营活动，应该说都是不言而喻的。

计划表……对任何工作岗位，其职能在一个以上者都适用。只有那些在生产流水线上工作的人才不需要。对秘书来说，她的台历便可充作此用。至于大多负有更大责任的管理人员，他们则需要有更多的记事的地方——在一张纸上用最简单的话列出所有他要处理的或要记住的事。

计划表从来不是准备用于“我已经把事情都清理了”的时候，而是用来使管理人员摆脱他们的繁忙困境，同时使他们感到他们业务工作的许多方面和具体细节都已受到了控制——用这个计划表来确定事情的先后，将使管理人员能够放心，那些最为紧急的事情将会得到处理。那些不能预料的和常常不能避免的意外事件一旦发生了也不会使他烦恼。他不会弄得昏头转向连在意外事件发生前究竟在从事什么也茫然了。重要的是它可以用来为管理人员记下他未完成的工作和未来的业务活动，并使之条理化，那即使是最高明的记录专家也不可能记得那样有条有理和十分简单明了的。

经理的工作可以分成几类：电话、书信、一般事务、会议、午餐、和日常工作联系。开头五项一般地记在第一张纸上（见图8）——留一些空档作为检查和编号用。在随后的一张纸上（通常只有一张）列出同事们名字，就是要经常与之讨论的人。在每个人的名字下面记下在预定会议前要同他讨论的题目。

在电话栏下所列的项目是容易明白的。当秘书重新打印一张新的计划表时（或者一个星期一次、或者当它填满的时候），她会把这一栏里已经被划去的给删掉。由于电话数量很大，既包括外界打入电话又包括你要与之通话的所有内部电话，最好把它们用铅笔写下，因为这一栏如果正常填写的话，很快就会写满，如使用铅笔在写满时，容易擦掉，留出空档供你再打电话时使用，而不要过于频繁地重新打印新的计划表了。

在书信栏里,不管怎样,只有那些不能马上口授的,或者因为需要更多的资料,或者因为那天没有时间口授的项目应该列上去。当有许多信件积压起来要答复时(例如出差一次回来时的情况),就不要用这个空档,因为它不够用而且通常需要专门拨出一天来处理这“一堆”信件。平日里大部分信件都很快地当天处理完毕;否则一个经理将无法胜任他的工作。每封被积压下来的信件,即使不得不积压,但可得费较多的时间来答复,因为回信的人必须重新想起这封信的内容,并须重新(在他的信中)表达出他第一次看到这封信时的意念。

作为惯例,在电话和书信两栏中要处理的事情都安排在上半的第一个半小时里来处理……。

上午的头一个半小时是处理信件和电话的最好时刻——而且应抢在打入电话或有人“把头伸进门来只要谈一分钟”这类干扰之前便抓紧处理。显而易见,除非确有紧急事情而须分秒必争的,否则计划表是能够消除大部分干扰的。因此它是一种管理工具,可用以保护领导班子每个成员的宝贵时间。当每个人都知道其他人都竭力按预先设计好的计划办事时,不用说他只要一想到某个问题,或突然得到某项新消息,他就会记在有关人的名字下面,在双方同意的时间里加以讨论。

奥斯本总结了他对于计划表的讨论,提出了四个要点:(1)计划表要经常使用;(2)始终争取先处理那些最重要的事情,标明它们的次序不仅要按照重要性或紧急性,而且还要按照做每件事最合适的时间和最好在什么时候完成;(3)永远不要试图先去清理那些“小”项目,他把这称作是条通向失败的邪路;(4)检视一下计划表,看有哪些项目可以委派别人去做。

图8 经济开发公司的计划表

7/3计划表	
电话	
②谢拉顿—塔特 (P)	
凯勒——午餐	
③华莱士——查询安全部门的信箱	
希尔——开会 (P)	
④D·W·琼斯——关于星期五的约会	
①J·A·史密斯——10:00去看他?	
打电话回家——关于星期六预定佛罗里达的房间(P)	
书写	一般事项
⑤项目 (W)	项目 (D)
项目	项目
项目 (W)	项目
项目 (W)	项目 (D)
项目 (W)	项目 (D)
项目	项目
项目	项目
项目 (W)	项目 (D)
项目	项目
⑥口授到上午10时——	考虑同研究开发部门
昨晚收到的信	开会的问题
会议	午餐
新产品——NY8/20	星期一 7/3 星期一 7/10
J·A·史密斯——星期二	星期二 7/4 星期二 7/11
研究开发部门——8/20	星期三 7/5 星期三 7/12
经理培养问题——8/28~下午	星期四 7/6 星期四 7/13
三时	星期五 7/7 星期五 7/14
⑦J·A·史密斯	F·J·卡面饭
项目	项目
项目	项目
①项目	⑧项目
项目	项目
项目	项目

②项目

项目

③项目

项目

项目

项目

⑥项目

项目

⑤项目

④项目

项目

D. W. 琼斯

W. M. 哈尔默

项目

项目

项目

项目

项目

项目

⑨项目

项目

项目

项目

项目

项目

项目

项目

第四章

做事要有条理

“如果你的目的是控制”，E·B·奥斯本说过，“首先必须自我控制。如果你的目的是管理，首先必须自我管理。所谓学习管理除了学会把一天的工作组织得有条有理这一本领而外，实际上其他都无足轻重了。”

没有人比他说得更简洁明了。把一天的工作组织好，从来不是经理所面临的最容易的事情，但是有多少人曾指出它也许是最困难的事呢？这件事情比任何其他事情更经常地来烦扰我们。但是，我们很少有人认识到它究竟有多难，或者我们处理得究竟有多糟。一个大学的负责人告诉我：“我的一个最大的难题，是如何把事情做得有条有理”。

在一次讨论会上谈到对经理人员的时间管理问题正引起人们注意时，哥本哈根领导人员学院的负责人帕利·汉森，至感兴趣地回想起在生产工作中很早就强调了时间研究的重要性。他提出：“我们花了这么多时间、金钱和精力去分析我们在工厂中的工作效率问题，却很少注意经理办公室里价值高得多的工作效率问题，这不是很奇怪吗？”

我们忽视这方面工作有许多原因——其中有：经理们这些有最后发言权的人，不愿意衡量自己的工作；他们工作的性质有较大的灵活性；许多工作成果是较难衡量的。然而，正如我们所目睹的，时代在要求经理们须找到更有效的时间管理方法，而方法也确实被找到了。情况正变得日益明朗，在1970年初的衰退中，争夺利润的压力迫使经理们不得不坚持和更加严格地估量

他们管理工作的成效。

工作场所的安排

“象其他手艺人那样” 森思·卡尔森说，“经理们莫不依赖于他的工作环境。”有一家大公司的高级职员曾经郑重考虑如何把他的时间管理好。我同他广泛讨论了各种不同的时间浪费因素，其中主要的一个是他未能使他的秘书有效地挡一挡电话和来客。直到我们实地看了他在办公室里的位置和他秘书的台子，才知道他确实被困扰到何种程度。

在这家公司巨大的国际总部大厦里，私人秘书一般都聚集在办公厅的角落里。结果，这位高级职员的秘书离开办公厅的门约有 30 英尺远，要想靠她来阻挡来访者是没有希望的。而且由于主要通道直接在他办公室门前通过，他的朋友伸进来打声招呼的机会太多了。这家公司总部还采取一种门户开放政策，虽然没有明确宣布，但多少带有强制性。当然遵守这个政策决不意味着是要使一个经理成为顺便来访者打扰的牺牲品。这位职员向我描述了一种有代表性的情况时，我觉得他无比沮丧。他说：“你感到有一个人来了，你抬头一看，果然有一个人。他的头从门框伸进来。我向他笑一笑点点头，表示感谢他的来临。他也还我一笑点点头，身子常常不进门，交谈了几句就走了。接着又是一个朋友顺路进来聊聊天。

当然，这位职员可以简单地把门关起来。有些经理人员为了解决这个问题把台子摆在不直接面对门的位置，他坐在同门成直角的方向，或者甚至把他们的背向着门。这些办法使他们可不致于被迫抬头来看看到底是“谁”来了。

还有一种更为有利的办法是将秘书的座位放在他办公室的

门前，这样，一个来访者便不可能不经她的阻止而直接闯进门来。通过秘书的外交手腕使顺便来访者的干扰尽量减少，实属至关重要。

总经理应该把那些最经常与之联系的下级的办公室安置在附近。办公场所的靠近对于加强情况交流是个很现实的因素，把它放在大楼的不同部位或不同层次是个明显的阻碍。有位最高主管人员经过深思熟虑，把两个部门负责人搬到另一层楼去，鼓励他们更独立地工作。同时他把其他部门两位负责人搬到他的办公室附近，因为他需要在本身工作上同他们保持密切联系。

改善办公室环境以减少精神涣散

瑞典阿特维达堡的法西特国际总部的总办公室，环境“美化”得很好，你一见之下，可能看不出什么问题。但是仔细再看看，你可能会注意到大多数台子上都有计算机和打字机，那么你可能会怀疑，台子相互之间排得太近是否会有问题，因为机器不可避免地产生噪声。

总部经过环境美化结果创造了一种根本不同的情景：精心选择而使混成一体的色调，得到了令人愉快，极感舒适的效果；房间用较低的，成角度的隔板分开，使人有一种隔离的感觉，板上有带装饰性的圆孔，可以通风和相互看得见，隔音设备使办公室保持了安静。干扰减少了，注意力较易集中了，士气也提高了。

当我在内心里把这个情景同美国一个类似公司的办公室进行比较时，它们之间形成了多么明显的对比啊。美国的工程师们抱怨：“被每个路过的人所打扰”，“呼唤名字找人的喧闹声太大了”，“隔壁台子上的电话铃响个不停，好象没人听似地”。

管理工作需要持续地集中注意力，因而就要采取一些硬性

措施来控制周围的噪声。十年前大多数公司开始把他们的研究开发部门迁往比较安静的郊区去，因为它们认识到不受干扰的环境对研究工作是非常必要的。

上面提到过的美国公司现在正考虑对噪音问题采取若干解决办法，例如不得任意呼名找人，应用比较悦耳的声调通过传呼线路找人，且严格限制被找人数。更有趣的是有个建议，把一个很少使用的房间作为安静隐蔽的场所，供研究和总结工作之用。公司也考虑是否有可能把较大的房间隔成较小的房间。

实用的办公室

有些专业公司曾经研究如何把办公室设计得更加实用化。它们先把工作流程图绘出，接着对文件周转的程序，档案柜和办公台子的位置进行全盘设计。

经理和秘书一样，在办公时间很重要的是要让那些最常用的设备和用品放在便于取用的地方。一件简单的物件象电话支架，可以成为经理们非常有用的工具，当他在打电话时有时要用到双手，或者拉出一个公文夹子急需于找一篇文件，或者仅仅为了草草地在便条上记下几句话来。

一般说来，所有各级人员在工作时应当得到公司所能供应的最好设备。因为营业费用的最大部分是人工费用，所以花钱购买必要的设备来尽可能代替人力工作是合算的。但是粗劣的、陈旧的、或快要坏掉的设备通常需要作大量的更换工作，由些引起停工时间增加，工作效率减低，反而比新的可靠的设备花钱更多。

不舒适的座位，暗淡或闪烁不定的灯光能导致疲劳而减低工作效率。办公室的照明应当均匀地分布，避免强光和阴影，整个台子有适度的照明便可。把秘书的没有适当靠背的椅子更换

一下，可能是一位经理为提高他的办公室效率所采取的最有价值的投资之一。

台子和它们的用途

我的邻居采取一个最先进的步骤来使他的台子实用化，他的做法是我从未听到过的。他要把他的台子全部装备起来，包括供来客坐的座位。他自己设计写字台，上面备有所有最新式的便利设备，此外还有一个创新——轻轻一按开关，椅子便根据客人的多少，出现在台子对面。

劳伦斯·阿普利，在他担任美国企业管理协会主席期间，曾是试验让最高主管人员不用写字台的创始人之一。采取这种行动的动机是认为写字台会成为上级与下属之间进行有效情况交流的一个难以克服的障碍。在咖啡桌边随便放上几张舒服的椅子，看来可以进行毫无拘束的交流。赞成这种观点的人还有另一个想法，就是这样一来下属无法把问题再压下来——从而推还给上级；所有带来的问题都将得到解决。尽管如此，不设写字台可能会有一个缺点，那就是它创造的舒服和悠闲气氛会延长会晤的时间。有位经理告诉我，他既用一张平常的写字台又用一张咖啡桌子，如果他需要进行一次较短的会晤时，便使用那只平常的写字台。

也许这一在台子方面最有趣味的“革新”并谈不上是一种革新。站着办事可能是一种最为古老的观点。当哈里·摩根担任《读者文摘》刊办人德温特·华莱士的特别助手时，他便觉得用站着办事的方式来处理某些事情是非常有效的，他喜欢用坐的姿态换上站着的态度来考虑一个问题。我想起我同他谈话时，我也多次在谈话中途要想站起身来来回走动。当情况允许时，我经常这样做。它看来会打断谈话的进程，但是实际上它会使

我对原来讨论的问题有一种稍微不同的看法。

台子上堆满东西的毛病

在我的经验中，95%以上的经理都为台子上堆满东西这种毛病而苦恼。若干年来，当我同其他经理讨论这一问题时，我把它当作一个不言自明的问题——所缺的就是没有去解决它。这种漫不经心的处理方法，用不到再谈了。其实，毛病的真正根源在于管理效率太差。

一位带点幽默感的年长经理要我注意台子之所以会堆满东西的缘故。有一天，这位德国经理，眼光中闪烁着诙谐的神色，问我是否真正想知道有关台子的这一问题。然后他说：“这是因为我们不想忘记所有的事情。我们把那些要记住的事情放在台子上面，好一眼看到。问题在于，它真的起了作用，当我们每次抬头时，我们看到了它们，想起了这件事，但是我们的思路却被打断了。然后当文件堆得更高时，我们不知道压在下面的是什么，我们开始在文件堆里寻找所要的东西。所以时间都浪费在重新回想那些已被遗忘了的事情和不时地查看查看那些我们怕遗忘掉的文件上面”。

有人说过“乱糟糟的台子——乱糟糟的心情”。拉尔夫·科迪纳曾以台子整洁闻名，有人问起有关他的台子整洁问题，他迅速地回答说：“为什么不这样做呢？每次只做一件事不是顶重要吗？不受其他的事情干扰，就能比较容易地做完一件事。”

采取下列步骤是保持台子整洁的一个有效办法，而且要继续这样做下去：

1. 除手头事情外，把台子上所有其他文件清理掉。手头的那件事应当是你当前首先要解决的一件事。（如果你记不清楚哪些是重点工作，可试用前章图8的计划表）。

2. 把你准备处理的文件放在台子上。这就是说，所有其他任何文件都必须放在文件夹子里或抽屉里，而且应当放在一个固定好找的地方。

3. 不要放下你正在进行的工作去做其他的更有吸引力的工作，这种企图或者是由于外界干扰，或者是由于你对手头的工作感到厌倦而引起的。在你转手之前，你一定要采取一切必要的可能的措施把已着手在做的那件事办妥。

4. 一件工作转手以后，再检查一下你的工作安排次序，然后着手做另一件最为重要的事情。

5. 给你的秘书规定好一条，就是在早晨上班前，台子上要清理好，当天首先要做的那件事所需要的资料都已放在台子上。

6. 责成你的秘书继续关心你的台子，并保持其整洁。你必须尽可能给予合作，使她做起来容易些。

尽管上述方法对许多经理已证明是行之有效的，它并不适合于所有的人，而且事实上对某些人它可能倒是个障碍物。例如，看到一个文件就收拾起来的做法可能会成为一种盲目行动，因为一位经理万一由于一份文件被放错了地方而不能工作，那将会感到非常沮丧。因此，象所有的守则那样，很重要的一点是这些守则应适合于个人的需要。

然而，不论采取什么方法清理台子，即使对于那些好堆压文件的人，也是有价值的。豪斯顿电灯电力公司的 K·R·欣克利在写给我的一封信中说：

我过去经常采用一种工作方式来节约时间，就是把东西堆在台子上，放在我手能够拿到的范围内。堆放的东西分成几堆，紧急的——这堆东西要尽可能快地做完；另一堆是半紧急的；再有一堆是“可以等到有时时间和精力时去做的；”还有一堆是消遣读物，等等。这种做法往往会把台子堆得象

个“杂货铺”而且看到这几堆东西实在是令人心烦意乱的。去年我高兴极了，我得到了一张更大的台子，可以有更多的地方来堆放更多的东西。可是，在参加时间管理讨论会后，我把有几堆东西搬开了，这样我便可以直接见到我的咖啡桌和杯具橱了。你的意见很对，那些摆在眼前的牵挂物都给撤除了。诚然，我要花一点时间站起来去寻找那些半紧急的或不那么紧急的东西；这未免是个缺点，但我能看到我的咖啡桌和杯具橱，它们会使我感到更有趣，这未尚不是个补偿。

所有这些都提醒了我，没有一点幽默感，我们就注定要过相当单调乏味的日子，是吗？

字纸篓

如何处理废纸，至少有一位管理咨询师认为，它在管理好一个人的工作中是项最关键的技巧。有效管理者在同文件过多的趋势作斗争中，认识到过多文件既花时间又占用地方。

在伦敦兰克公司摄制的电影《思考的时刻》中，有位经理对待文件采用了一种比较简单而直截了当的方法。对待大量不重要文件他有句名言：“尽快地丢掉这些该死的东西。”他在处理那些应当马上丢进字纸篓里去的文件时，显示出了他的准确性。他说：“多年来我或多或少地把这当作我搞好工作的一个目标了”。

奥林·尤里斯把这叫做“把尽多的东西丢入字纸篓”。他说：“很明显，你用的篓子应该大些，能装得下你塞进去的所有东西，而且它应当摆在你手头方便的地方，而不是摆在由服务员或者你的秘书随心所欲的地方”。

将废纸投入字纸篓这一真正难题超过了文件源源而来这一问题。难题在于哪些文件该由你的秘书送上你的办公桌，哪些该由她爽爽快快地筛选掉。正如弗兰克·农利斯特在他担任邮政部长业务助理期间所描述的那样，“许多管理者发现他们亲自在

阅读这些塞进他们信箱的邮件，以便确定要不要看。”

归档制度

如果怎样归档和什么东西要归档的问题没有得到解决的话，试图一劳永逸地建立归档制度是不可能的。我发现，一个企业和另一个企业没有共同的归档制度。

归档程序只凭经理的一时兴致来规定的情况实在太多了。他通常处理这个问题的方法是没有经过专业训练的，而且视在职时间的长短而定，也许他在处理重要工作时甚至也没有想到那些主要东西需要公司内部进行有效的交流。因此，建立一个归档制度显然不能完全由个别经理来担任，相反地，应该把这个工作委派给一个受过训练的和合格的人去做，（除了大公司以外，那里有专管归档的办事人员），那个人就是他的秘书。

在一位资历很深的众议员的办公室里有位秘书告诉我，“在开始的时候归档制度是如此复杂，除了我们三个经管它的人外，它不能有效地为任何人提供资料，而我们三个人在归档方法上也从来没有协调过。”

一个不好的归档制度经常使职员们感到恼火，而且要浪费很多时间去重新取得资料。当缺勤者需要有人代替时，一个统一的归档方法的重要性就显得格外清楚了。秘书们要度假，会生病，而且象所有其他雇员一样，有时会请假去处理他私人事务。由于常会有这些缺勤者，归档制度迫切需要为大家所理解，同时文件夹也要寻找起来很方便。有个统一的归档制度便能使同样的事情在整个公司里都列入同样的项目。如果文件是按照统一的方法归档，一位代替工作的秘书就能很快找到所需的资料。为此，一张图解和最简单的说明就已经足够了。

怎样决定文件的保存期限呢？档案保管方面的专家已经制订出一些规定，说明不同类型的文件应当保留多少年。他们建议有关当前经营活动的归档文件应只以一年期间的信件为限。当要求那些负责经营活动的人估计一下收在档案夹中但不需再查阅了的信件所占的百分比究为多少，据一般估计从80%到90%，而有时达到接近95%到99%的令人惊愕的数字。然而我们应该记住，文件的保留期限最好根据他们的用处和重要性来确定，而不是根据某些任意制订的规定。有些文件从来不需要归档，而另外一些文件，例如与法律事务有关的将极少可能被去掉。

有一种放在台子上用的档案夹，可以把当前的工作和事情归成几类以供查阅，它能够成为很有价值的时间节约工具和提醒记忆之用。这些将在第九章中讲到。许多经理们还发现了一种非常有用的档案夹，它是一个很方便的文件夹子，可以容纳各种各样没有想定要归入哪一类，但很有意思，值得保存的文件。

袖珍日记本或台历

有个地方把重要的意见或资料草草地记下来是对归档制度一种必要的辅助手段。解决这个问题的最方便办法是用一本袖珍日记本或台历。有的经理每隔一段时间总把装在口袋里的记事碎纸片、卡片或赴宴时从餐厅里拿来的餐巾纸倒空在卧室的镜台上。有些人等到这些纸片积聚到一个月，堆得乱七八糟甚至不敢去瞧它一眼的时候才去清理。这种做法会丧失一些重要的讯息，而且浪费很多时间徒劳地寻找那些不知去向的纸片。

有个地方你可以记下一些事情供日后查考，那就是随身带的日记本或放在台上的台历。这是一个最可靠的地方让你在今后适当时候找到你所需要的资料或记录下的事情。此外，如果

你能够把你突然想到的事情记在你肯定可以查得到的地方，你就可以马上忘掉这件事而不致于打断你目前进行的工作。自从我自己采用了这个方法以来，我估计不出又节约了多少时间来很快地重新获得我所需的资料。

信 件

大多数经理似乎过份地把处理邮件当作纯粹的私人事情。例如，有的企业家靠个人奋斗而创业，而且使企业取得了真正的成功，他仍坚持继续拆阅他自己的邮件，这是相当普遍的现象。他要亲自触摸企业的脉搏。他可能不相信他的下属有能力去识别邮件中提供的机会和要求先考虑的事情。（这种类型的企业家往往感到没有人能够象他们那样掌握情况）。还有些经理不肯改变他们自己的工作习惯，因此，不能使工作按程序进行。促使这样做的另一个因素纯粹是好奇心，想要第一个发现一些新的东西——尤其是一些好消息。

芝加哥的达特内尔商业研究学院调查了3,000个经理，发现一个人每天平均要花费二到三个小时阅读和答复信件，这是在时间上的大量投资——一年中有四个月——在处理信件。

经济开发公司的领导人员觉得凡属不太紧急的信件，最有秩序和最少混乱的处理方法是把它们集中到一天工作结束时处理，或者给经理带回家在路上看，或者放在他台子上让他明早一上班就看。这个办法比秘书收到信件后就随即放在经理台子上的一般的办法好，不会把他的台子弄得乱糟糟，不会打断他的工作，不会使他从眼前工作上分心，却能使他免受一般信息的干扰，这些信息不必要地破坏了他的专心一致，而且阻碍了他一天工作的劲头。

舒伦·里克利斯的企业家才能在管理界曾很受重视，他认为如果将最紧急的信件除外，让所有其他信件搁在信箱中三个月以上，那末80%的信件可能不需要再答复了。

简短、迅速的答复

另一方面，对于应该答复的信件，拖迟答复只会花费更多的时间。对大多数便函和信件只需要几句话就可解决问题，为什么要拖呢？时间拖得越长，你越要被迫地讲些罗罗唆唆的道歉话。

从一次旅行回来途中，我的妻子看到一位生意人坐在飞机跑道的对过，这个人坐下不久就从皮包中拿出厚厚一叠信件。他一页页细看或翻阅过去，在信纸的空白处或上端草草写上几句，肯定是给他秘书的速记指示，然后转到第二封信。他在整个旅途中都在做这件事——大约三个小时。我妻子回想起他就这样处理完了一大堆惊人的信件。。

我的妻子如此仔细地观察这件事情是有她的道理的。我已经开始写这本书。她知道我还没有找到一个最好的固定程序来处理自己的信件。而我也经常没有最好地利用我坐飞机的时间。

确实我不大会有如她上面所描述的那么一大堆信件。但是为了有效地利用某一段时间，具备某种计划和有所准备还是很有必要的。

乘飞机出差或长时间乘坐火车，甚至还可以给经理们提供一段很长的不受打扰的时间哩。那些年我乘火车到纽约上班，我曾试验过在火车上可以做多少事情和做那种事情。我遇到的大多数人都倾向于不做什么事，最多睡睡觉或看看报。但是我发现当我在压力下用心工作时，我能够完成大量合适在火车上

做的工作。有一次我答复了十或十二封信，有几封信且需要仔细考虑和提出几种方案来讨论的。另有一次，我写了一篇供发表的文章，事先我已经有了些设想而且收集了一些有关的资料。

口授设备

现在我们谈谈供经理们使用的一个最平常的工具——口授设备。使用口授设备作为节约时间的工具的道理是很明显的。它的设计是用来让秘书去做更为重要的工作，因为口授者的每一句话被忠实地记录下来以后，她就可以在一个方便的时间把它重新播放出来。经理口授给机器时的每一分钟，秘书都可以用来做其他事情。

秘书们往往不欢喜使用口授设备。她们对速记有一种感情，因为速记这行本领能够巩固她的职业地位。当她果真要用速记技巧的时候，她也许必须了解，最好要有选择地去用。因为比起坐在那里记下她上司的每一句话，她能够为他做许多更为重要的事情。秘书们会抵制口授设备的另一个理由是她们不愿意为了熟练使用这种机器须经历一段可能很费劲的学习时间。

看来许多经理也不愿意试用口授设备。他们可能有一种怕不能有效地使用这种机器的顾虑心理，还结合着一种不情愿花费时间去掌握它的复杂心情。同时，他们可能也不愿去招惹在预料中的秘书们的反对。

丹尼尔·霍华德的一个调查报告表明有40%的经理用习惯写法写信写便条给他们的秘书去打字。若是把那个令人苦恼的手写书的信的慢速度——最多每分钟20到30个字——同口授速度作比较——每分钟150个字，口授设备的效用就看得很清楚了。而且，一个人说话的速度能够比他的秘书用速记记下他的话的速度快两倍。因此，经理使用一个小时的口授设备相当于

他花费至少五个小时去手写书信和便条，或者相当于他用两个小时再加上秘书的两个小时去口授和听写书信。

美国海军管理处发现口授设备还可以在另外一些方面多节约一些时间，一个秘书能够用比普通习惯写法或速记快33%的速度用打字机打出机器所录口授内容的复本来。

很清楚，口授设备对提高经理的效率几乎是必不可少的工具。然而，象其他工具一样，在它的使用中也可能会产生一些危险。对一部机器口授能够如此轻而易举，以致书信和报告都变得冗长起来，在文件中塞满了许多不必要的冗词赘语。

影响办公室工作程序和秘书工作的最新观念之一是“文字处理”。这个词源于德国，意即对办公室工作日常所用词句进行分析整理，使之系统化并排列成一套自动的程序。重复使用的短语被储存在计算机内，以便在需要时自动地打印出来。这一方法使文字处理者如经理、销售代理商、律师等有可能从事先编排组织好的常用词句中挑选出一些程序化的词句来组成公文函件。

秘书的时间因而从日常的打字工作中摆脱出来，她们可在管理方面承担更重要的责任了。她们的效率显著提高，错误减少，而且答复的时间也加快了。

杰克·卢茨是麦科德公司代用品分部的总经理，当他开汽车去工作和作旅行时，他发现可用个小型携带式的口授装置来抓住一些突然闪现的想法。他把这个口授装置当作他的一个经常的伙伴。若是把它同个记事本作比较，他认为在记事本上作记录有分散注意力的危险，而在他注视公路前方时，拿起一个口授话筒讲几句却是比较容易的。他认为在一有新鲜想法时就随时抓住它，已反复证明这样做是有价值的。

便笺

据说美国所有的办公室里估计有2,500 亿页文件存放在大约五千万个公文柜里,而它的数量还在天天增加。有人估计,用于维持美国经济的日常文书工作的费用总额相当于全国商品和劳务的年产值的七分之一。这座“文件山”相当大的一部分可能是由便笺堆成的。

埃里克·韦伯斯特在他的杰作“便笺癖”中,描述了便笺为什么会成为大公司的祸根的。大部分形式的便笺是欧洲中世纪工业暗淡时期的残存物,那时候只有鹅毛笔、高凳子、低工资的办事员,没有电话,也没有工作时间的限额。韦伯斯特说,供充分使用的是人和他的便笺簿。

甚至在工业界最有名的公司也不能不受便笺的影响。1960年,一家大型石油公司在请教管理咨询师之前,每天有两吨重的公文函件送到公司总部。在管理咨询师的帮助下,到1966年,压缩到大约一吨。韦伯斯特说,花在这种不必要的便笺上的费用是无法计算的,但肯定是巨大的。这笔费用包括用于思考便笺内容、口授、打字、传递、阅读和处理等所花费的时间和精力在内。

韦伯斯特把写便笺的意图分为几种不同的类型。有些便笺用来推迟工作(有了这张便笺,可说明你在进行工作,如果在较长时间里完成不了工作你也问心无愧;有的用来显示自己本领这一张是继上个月我的第一张便笺而写——我知道上面说了些什么;看你能否找到那张便笺);有的是措词激烈的便笺(一个温和的小人物写来的函件,他不敢当面陈述意见),有的是打算供记录在案用的指责性便笺(如果收信人决定答复的话——它需要花几个小时的时间——送信人往往会同答复人进行争辩,如果得不到答复的话,写便笺的人就认为它已经记录在案了);有的是摆架子者的便笺(是些极端愚蠢的人,在两个台子之间搞通信联系);“还有是看我多么艰苦努力工作”型的便笺(工作无保

障的下属往往把便笺象婚礼中五彩纸屑那样扔到上司的台子上,如果给他半点儿机会,他会花费比做工作更多的时间来讲他还在做的工作)。

韦伯斯特认为,最坏事的人莫过于副本记录者,他表面上象是写给一个人看,而实际上却为那些不露面的副本收件人所写。每个副本记录者总是在自己的圈内和圈外发展自己的亲信人员。圈内人得到一切。圈外人什么也得不到。只有好心的圈内人把自己的一份便笺借给圈外人看的时候,他们才知道他们该做什么的消息。如果圈内人不有所反应,而圈外人就是这项工作的实际执行人,那事情的结果则往往比较好。成为一名圈内人就好比得到了一把总经理的盥洗室钥匙。与有权势的人共事委实富有吸引力。

一些不相干的文件象洪水般地涌进一根已被便笺困扰不堪的机构血管中,象这样的情况,弗兰克·农利斯特称之为“文书阻塞”。

不管怎样,对于善于利用便笺的人,一张便笺还是能够起到它应有的作用的。这里有一条简单的规则:尽可能少地使用它。便笺是作为提醒、讲清楚、进一步证实之用的。当需要坐下来好好回想一下的时候,它可能比打一个电话好一些,或者当把它送给很多难以找到的人的时候,倒也确实可以节省了打电话的时间。但是请记住,这是一种单向的通讯联系。在电话中你起码可以得到一个回音。面对面的谈话,你可以了解对方的反应。那些被便笺所困的机构通常充满了误解和怨恨。而要使两位经理相互疏远隔阂,没有比躲在他们各自办公室里相互写便笺更快的了。

控制便笺,象控制表格那样,要求定期性地清理。检查一下上个月收进和发出的便笺,有多少是不必要的?有多少可以更

简短些？这可以给你一个衡量的尺度看看你自己在书写便笺方面有那些不对头的地方，而且使你停止再去制作废纸了。在许多情况下，经理们觉得与其为一件事写一张便笺，倒不如去做这件事，这样可以更快些。

阅 读

在过去十年里，人类知识激增，这使经理们的工作变得更加复杂起来。许多在经理岗位上的人，要阅读所有有关专业的书刊已非他们力所能及的了。象我们在第三章里所看到的那样，大约有83%的总经理在回答丹尼尔·霍华德调查时说，他们没有时间去阅读同他们专业有关的书报杂志。他们这样说，无疑说出了多数美国经理们的心里话。可是一位管理者要想在七十年代能生存下去，那末跟上他本专业的发展形势，决不能算是一件次要的事。

不论哪位经理如果对形势发展一无所知，那将会危害他的未来。“熟练阅读法”的倡议者杰勒德·奥谢说：

订出一个灵活多样的办法来挑选资料是绝对必要的，它至少可使每天的信息资料的需要得到满足。……那些用来帮助挑选重点资料和加深对各种材料的理解以及增进。阅读速度灵活性的新技巧今天已不只是应该拥有的好东西且已成为各大机构和各大企业基本需要服务的必不可少的东西了。

尽快阅读资料的各种方法已经人们试验过了。分派阅读任务是有效的解决办法。这种做法的好处有：

1. 保证那些印好的资料马上可在有关的人们之间传阅。
2. 使你的同事及时知道最新发展情况。

3. 看资料的人要记下重要项目和它们供应用的可能性。这样做有一个好处，就是可以让你了解阅读者对新发展的看法如何。

4. 使你心中有个数，知道什么资料对你的同事们是重要的。

5. 你可以不再为阅读资料问题而苦恼，因为阅读的责任已经分派到你的同事们的身上，重要资料可以保证有人看过。

快速阅读法

过去两年，我曾问过参加时间管理讲座和研究班的学员们，他们花在阅读上的时间估计有多少。各个小组很快取得一致意见：大约平均占他们30%的时间。这就是说，平均每位经理在三年中几乎有一年的时间用在阅读上！我的第二个问题是：“你们有多少人已经采用快速阅读法？”在平均50个人一组的小组里，各组的回答是互不相同，从2或3甚至多到10个人。事实上，所有快速阅读者都可以至少加倍他们的阅读速度，同时提高他们的理解力。大多数人平均可以提高到他们原先速度的2到3倍之间。所以，保守地说，一个经理如果他愿意的话，能够在三年中节省出六个月的时间。

开始练习快速阅读法时，一般都必须打破旧的阅读习惯，引进好的新习惯。例如，

1. 当你看一行字时，不要把头从一侧移向另一侧。

2. 不要轻声或高声读出这些字来。

3. 不要重复看。

4. 扩大你的阅览幅度——每次移动目光时，试着看一组字而不要只看单个字。

5. 从每行的第二个或第三个字开始看，以免浪费视力于

边缘空白处。

下列五分钟快速阅读测验是纽约市约德学校的希尔达·约德创制的，最初登在卡尔·海伊尔的《使你的管理条理化》这本书上。它所选的一篇500个字短文属于标准困难程度，正如报纸和一般杂志上所刊登的。在阅读前记下你开始的时间，在终了时记下你结束的时间。查阅附表以找出你的阅读速度。

开始时间

你的皮包很可能塞满了越来越多的资料要带回家去看。实际上所有中级和高级管理人员的“必读资料”正象涨潮那样稳步在增长。

可是，有更多的企业家能够断然地削减——或者甚至消灭——这份要他们带回家去办的工作。秘密在于：培养更有效的阅读习惯。

统计资料表明，大多数企业家的阅读速度低于大学生的水平——只达到每一分钟300个字或更少些——他们对资料的理解力远为低下。他们中间有90%的人能够提高阅读速度至少一倍以上——更为重要的——把他们的理解力提高到相当高的水平。

对一个阅读得很慢的人来说，要提高阅读速度和理解力似乎是不可能的。他很可能认为快速阅读的能力是天赋才能，只有少数幸运的人才有。

实际上，快速阅读者并非得天独厚一个人的阅读方法只不过是一种习惯而已。而那些又慢又差的阅读者，经过学习和应用，通常都能够成为一个很好的快速阅读者的。

有一个改变你的阅读习惯的办法，就是到一个咨询处或好的老师那里去学一门专门课程。这样可以提高平均阅读速度二倍甚至三倍。能做到这一点的原因之一，是分析在阅读上所存在的毛病的方法是在高度科学水平上发展起来的。这里且举一个例子：你眼睛的实际活动情况可用照片拍摄下来，从照片上可以清晰地看到对每一行字注视的次数，倒回去再看一遍的情况，以及阅读一定数目的字要花费多长时间等。

你是否能够靠自己的力量改善你的阅读技巧而不去向一个专家请教呢？能够的——如果你愿意学习并身体力行的话。单靠看一本增进阅读能力的书是解决不了问题的。正象单看一本体操方面的书不能增强你的肌肉一样。

这里牵涉到一些广泛的原则。权威人士发现大多数企业家在阅读方面很可能都是些尽善尽美的追求者。他们阅读每一个字，因为他们唯恐遗

漏了什么东西。其实阅读每篇文章的思想和词组既可以提高速度,又可以增强理解力。

最好的方法是阅读一些有标准难度的资料,例如最流行的杂志或小说。你自己计算一下,看看在十分钟里能看多少页。第二天在同样长的时间里争取看更多的页数。

当你这样做的时候,要集中注意力往下看。不要倒退或回头再去找那些遗漏了的东西。你开头就要了解全部内容可能有些困难,但是在这里,重要的是,把你从旧的阅读习惯中摆脱出来。

有个测验你的理解力的方法是让别人来问你有关你刚刚看过的那本书的内容。还有一个更好的方法是阅读一些专门用来改善你的阅读能力的书籍。书里面有一些与内容有关的测验理解力的题目。

结束时间

多少分钟	每分钟多少字
5	100
4 $\frac{1}{2}$	111
4	125
3 $\frac{1}{2}$	143
3	166
2 $\frac{1}{2}$	200
2	250
1 $\frac{1}{2}$	333
1	500

为了评价你对刚刚读过的那篇文章的理解力,圈出下列是非题的答案,正确的答案可以在本章末附注里找到。每答对一题,你给自己记10分。

1. 为了减少他回家后的工作,一个企业家需要培养更好的阅读习惯。

正 _____ 误 _____

2. 99%的企业家能够改善他们的阅读能力。

- | | | |
|------------------------------------|---------|---------|
| | 正 _____ | 误 _____ |
| 3. 良好的阅读方法可培养出良好的阅读习惯。 | 正 _____ | 误 _____ |
| 4. 阅读习惯是可以分析的。正 _____ | 正 _____ | 误 _____ |
| 5. 只要知道你的困难所在,阅读技巧是能够改进的。 | 正 _____ | 误 _____ |
| 6. 尽善尽美的追求者把每个细节都记下来,势必成为一个效率差的读者。 | 正 _____ | 误 _____ |
| 7. 阅读能力能够用掌握通篇思想和词组来加以改善。 | 正 _____ | 误 _____ |
| 8. 改善阅读能力的最好办法是选一本很难读的书作为你每日练习之用。 | 正 _____ | 误 _____ |
| 9. 回头再去寻找一个遗漏了的概念是“必要的”。 | 正 _____ | 误 _____ |
| 10. 通过阅读一些专门为提高理解力而写的书籍,可以提高理解力。 | 正 _____ | 误 _____ |

分 数

60或低于60

70

80

90

100

评 分

差

及格

好

很好

极好

对缓慢阅读的问题有了粗浅了解以及你参加了小测验所得到的评分,可能会促使你采取行动。如果在附近的大学或培训中心设有开设快速阅读的课程,海伊尔的书可能为你提供一个极好的开端。

快速阅读法的一种有趣变化是通过“时间压缩的讲话”来进行“快速理解”的训练。录音带比录下来的时候播放得更快些。训练对象每天接受训练七个小时,每分钟425个字,要比平

时说话速度快一倍半，他们能够从第一天达到正常快速理解平均40%的水平，在第五天提高到70%。

有选择地阅读

“你是否愿意做到一分钟看 50,000 个字？”詹姆士·麦凯问道：“如果你知道怎样去做，你可以很容易地做到这一点。你只要在一分钟内辨别得出那本 50,000 字的书根本不适合你的需要，而决定不去看它！”在选择读物这个问题上，我们不需要再说些什么了。

但是麦凯把这个问题讲得更透彻些。大部分书籍杂志上面的观点可随即供读者派用处的为数并不多，窍门在于尽快地发现这些观点。正象格特鲁德·斯坦所说，如果这本书真是对你有用的，你会经常去翻阅它。麦凯给我们提出了三条快速而有选择地阅读原则：

1. 粗略看一下目录，对这本书或杂志有个大致的印象之后再去钻研它。

2. 把一本书很快地浏览一遍——比如说大约一个小时左右——了解作者怎样讲，你得听他讲一会儿，才能够了解他讲点什么。

3. 仔细阅读那些看起来好象含有你感兴趣的资料的章节。

关于有选择地阅读，布雷航空公司的总经理弗兰克·科克伦说，当他阅读时，总是先翻翻目录，确定一二段或那些他真正感兴趣的章节，直接去看它。他从经验中发现如果他把一本杂志翻阅一遍，他不可避免地会被其他有趣味但无关的文章吸引了过去。

〔附注〕 答案：1—正；2—误；3—正；4—正；5—误；6—正；7—正；8—误；9—误；10—正。

第五章

排除干扰

干扰具有着一种巧妙的伪装，很少被人们识破。它们总是被人设想是合情合理的。

拿桌子上的收文筐子为例来说吧。经理们不是一般都认为放在收文筐里的任何文件都是应该放在那里的吗？

这种想法便构成了妨碍经理们把那些不该收下来的文件退回给送件人的最大的原因。

再以听电话为例，听电话都是合理的吧。当经理们在办公室里同别人交谈到一半时，都得去接电话？很多推销员在打算离开办公室时却都又得停下来，因为他们的电话铃响了。很多家庭主妇在准备晚饭时都得耗费不少时间去听电话。那些不愿闯入别人办公室打扰别人私人交谈的人，如果对来自大厅另一头或马路的另一边的大声招唤却感到可以泰然接受，这是不可思议的。

随意来访者也可以被认为都是合理的。谁无缘无故来我们办公室里的呢？即使来访者的目的已经清清楚楚，不过是来闲聊昨晚的球赛，然而许多经理都仍然认为他是不应该受到责怪的。

当然，我们应当给普通的礼遇以一定的位置。但是，讲礼貌不需要给那些破坏我们专心一致工作和打断我们思路的电话和来访者发畅行无阻的通行证。这种干扰打乱了原订的工作次序安排，造成了紧张的假象，损害了工作纪律，而且往往由于耽误了必需的信息而造成了真正的紧张。

正如乔治·伯克威特说的：“使经理的工作带有恶梦般性质的就是干扰——不断而且似乎是没完没了的电话，临时召开的会议和人事问题就象着了魔似地故意打断他的计划进程。”

虽然所有的外来干扰不一定是时间浪费因素，但是从定义上看，时间浪费因素往往必然包括干扰。如果在有些事情上浪费掉时间，那么有些更为重要的事情就做不成了。

图9表明经理们最经常提到的一些时间浪费因素，图中时间浪费因素的位置是同它最为密切有关的管理职能放在一起的。

但是仅仅识别哪些是时间浪费因素还是远远不够的，正如森恩·卡尔森在瑞典从事研究时从一些总经理那里得知的：

仅仅弄清一个特定行为发生了偏差，无论如何是不够的。我们必须找出产生这个偏差的原因。如果一位过度工作或承担过多具体事务的总经理知道他这样做完全是他自己的过错，这对他并没有什么大的帮助。如果他不了解他产生目前这些困难的“病理”过程，并学会去注意这个“病理”过程早期出现的征兆，他可能很快就会再度陷入同样的困难境地。

我的经验使我同意卡尔森的观点。我们同经理们在研究班里试图对浪费时间问题求得解答时，我们常常从追究时间浪费因素的可能原因着手。

来 访 者

由于种种原因来访者给经理们带来难题。一个原因是要事先确定一个人需要了解什么信息，一向是件难事。柯蒂斯·西蒙兹建议，经理们除了必不可少的信息外，不需要知道过多的信息。

由于不能预先知道一个来访者是否带来一个重要消息，结果总是把大门敞开着以迎接客人。当然经理人员的工作性质可能就是这样的，比如进货代理商靠的就是能为他带来效益的最新信息。

除了要想得到信息以外，还有其他因素使来访者这一问题变得复杂化，其中包括喜爱社交活动和工作作风松垮等。因此仅仅为了想知道一些甚至与自己无关的新闻，竟门户洞开让顺便来访者畅行无阻。

我们注意到办公室里有关电话的规则要比有关来访者的规则一般地限制性要大得多。但是接待来访者可能要比其他活动耗费更多的时间。森恩·卡尔森的研究结论是总经理用于接待

来访者(大多数是他的下属)的时间平均是每天 $3\frac{1}{2}$ 小时。

控制来访者

让我们先研究一下，在允许让来访者进来之前该采取那些步骤。

授权你的秘书掌握约会时间 同时也给她以必要的权力去筛选来访者。如果她无法决定，她应当经你批准同来访者另约一个时间。

确定一个接见的時間 这对于经理的下属特别有必要。一个固定的时间，比如说，从上午10:00到下午3:00，应当用于同你的下属会晤，由你的秘书同他们约定会晤的时间，他们应当把会晤的目的和需要多长时间告诉你的秘书，她好转告你而且准备好所需的文件。

对来访者挡一挡驾 秘书的台子应当放在适当的地方，能够挡住任何顺便来访的人。秘书应当训练得会用彬彬有礼的挡驾手段。她只要说一句友好的话：“我能帮你忙吗？”一般地也就

足够了。如果来客问：“他忙吗？”她应当回答说：“是的，他此刻很忙，他回头再打电话给你好吗？”或者“你是否要我去打扰他？”这样往往防止了一次干扰。顺便来访者毕竟没有约定过时间而且不会自以为他的事情比经理正在做的事重要得多。

到下属的办公室去 当一位下属问他是否可以进来谈几分钟的时候，你可依据这件事情的紧急情况如何作为回答。如果它不是一件紧急的事情，那么就问他：“能够等10分钟吗？我将来看你。”一位荷兰总经理列出了这个做法的几个好处：（1）它避免了干扰，而且你可以在做完你手头的工作以后再去会见你的下属。（2）不让他进来坐在你桌子边，这样你可使自己对办公室不致失去控制。（3）到他的办公室去，你可以保持主动，因为你可以随时离开。（4）你可以与问题更接近有关文件、蓝图以及其他一切有关事物都在他那里。（5）你到他那里去表示你对他的尊重。

同来访者在办公室外面会见 如果一位来访者没有讲明他的来意，不要请他进你的办公室来，否则你会失去主动。你到外边的办公室或接待室里去看他，同他友好地握握手，热情地问他一句：“我能帮你忙吗？”就可以马上确定他来访的意图。在办公室外面接待比较容易限制住来访者耽搁的时间。

站着商议事情 一位来访者突然闯入，或者是因为秘书没有把他挡住，或者是对秘书不买帐，这时你就得站起来友好地向他问候并迅速地确定怎样做比较合适：是让他打扰你，还是同他另约一个时间再晤。你站起来，就可以防止来访者坐下，这样你便可以占有心理上的优势。

要你的秘书控制会谈 秘书应当知道所有来访者的意图。她根据事先同你讨论过的安排，运用她自己的良好判断力，在会谈经过相当一段时间以后，应当打电话给你或者开门进来提醒

你还有一件要事待理。这样给你一个机会会使会谈能够适时结束，或者你回答秘书说：“我们五分钟就可以谈好了。”这句话不仅答复了她，而且也使来访者领会了你的意向。

给来访者一个时限 在开头时就可向来访者声明你有多少时间可用于接见。至于下属根据电话安排来见，接见时间的长短概由秘书安排，这是不会有什么问题的。

挡住干扰 不要让电话或任何事情来干扰你，除非是特别紧急的事情。唯一的例外是秘书打来的提示电话。

经常见面 当查尔斯·珀西担任贝尔和豪厄尔公司总经理的时候，他每天轮流与一位同事共进午餐，他通过这个方法掌握情况并且讨论共同感兴趣的事情。这样同个别人或你的同事经常见面，能够把随意来访甚至定期会议减少到最低限度。许多经理餐厅的主要目的是给最高领导者一个机会经常地非正式地碰碰头以节省大家出外用膳的时间。

把开放的门户关起来

有种说法，认为门户开放政策可以提高经理的效率，这是靠不住的。事实上，如果这个政策运用得不好，它反而会损坏经理人员的效率。这个政策怎样会推行起来，是不难理解的。因为随着管理工作须面向群众这一形势的发展，要求上司接近群众的论点就言之有理了；一条过道上如果所有的门都关着必然地会引起一种排他的感觉。为了表明上司在任何时候都能与他人会面，许多公司竟过激地采取了门户开放政策。

然而随时可以被找到并不能算是经理的成功之道。相反地，它可能鼓励依赖性和招致外来干扰，使得经理的工作日变得支离破碎。它也可能导致样样事情都要上级决定，迫使他做他下一级工作并把他陷进具体事务堆中，从而夺去了他做更重要

事情的时间。

门户开放的最坏结果也许是门户再也关不上了。对情况变化的反应,下属的不同要求,工作重点的转移,应该容许一位经理办公室的门有开放或关闭的自由。关键不在门,而在经理,在于他如何应付局面。

唐·米奇尔说:“一位经理有许多日常问题和‘救火’工作,使得他简直不能有时间去明智地考虑一下未来。除非他能够把自己同外界隔离一会儿。”他必须有一段不受干扰的时间。

他可以用多种不同的办法去得到这段时间。有两种办法已在前面讨论过了:即在每天开始工作前,有一个小时的安静时刻;另外为下属规定一个会见的时间。

第三种办法是早一点去办公室上班。迟下班,遗憾得很,往往不会于事有补。许多人晚上是没有拖累的,他们可随便来找你消磨消磨时间。至于早上班那却是另一码事。如果没有重要的事情,谁也不会来的。

第四种办法是找一个供隐藏的地方——一间与外界隔离的办公室,一间供个人用的房间,或别人的办公室。那里不仅很少干扰(只有你的秘书知道你在那里),而且气氛也不同;在那个不同的环境中有一种轻快的感觉。一位管理学的教授说,他离开了原先大家都看得见的办公室,整个下午躲在一间供隐藏的办公室里完成了大量的工作。许多公司为经理们提供一间“安静的房间”或图书室供他们使用。经济开发公司有一个旅行隐藏处:它是一间旅馆房间,专供经理出差回来后需隐居一下用作处理积压工作之地。

皇冠可乐公司的总经理 W·E·乌泽尔说:“办公室是一个进行每日工作活动的好地方,但它不是一个进行重要思考的最好地方。即使它的门关着,可我老是有一种感觉:现在在外面秘

书的台子上可能正有着某件我应当知道的事情发生了。我最喜爱的思考地点是在靠近湖边的一座小型别墅里”。

巴林顿大学校长查尔斯·赫梅尔把这种公出列作他工作计划的一个固定项目，他每个月都要花费一天时间出外到一个隐蔽处去计划下个月的活动。

有趣的是一位经理能够毫不费力地安排并成功地作一次郊外之行。他安排好工作使自己能够按要求的时间出发。可是不知怎地，他临走说这样的话似乎很费劲：“明天早上九时我要到一个未定的办公室去，在那里待一天或等到把工作做完。”

社交活动

顺便来访者，连同门户开放，不过是一个范围极广的时间浪费因素的一部分，这个时间浪费因素我们可以称之为“社交活动”。这个使人极度分心的因素发生在：当顺便来访者到来时；按约定前来的客人先谈一通他们的假期活动，以作进入正式话题之前的开场白时；电话不必要地拖延时间时；还有会议开始得很晚或者转向离题时。

这种作风也不自觉地蔓延到信件和便笺中去。在“友好的便笺”中，先讲讲你的家庭如何和上次你到那儿度假，再讲到信件的正题，然后再继续下去问问收信人的家庭如何。我们是社会的人，爱从事社交活动的倾向是普遍的。一个干练的管理者必须经常对它保持警惕。

一批经理在参加了时间管理研究后列出了一些回到工作岗位要做的事情。在这些事情中有一项就是“学会如何终止交谈”。

电 话

电话当然是最大的时间节约工具之一。审慎地使用这个工

具能够在许多地方节约时间。

1. 它节省了一个会议并用跨越各方面之间的距离的办法节省前去参加会议的时间。

2. 它节省了多方面的通话，一个电话会议能够把许多人召集在一起开会，因此可以节省大量的往返时间。跨国的甚至跨洲的电话会议已成为平常的事了（一次电话会议能够联结 49 个不同的地点）。美国邮政局的 750 名高级职员每月一次在全国 15 个分局和华盛顿总部之间举行会议。在华盛顿召开的月度干部会议上与会者先对经营管理问题和计划问题进行讨论并对计划作出决定，接着在第二天便将各拥有 50 或 60 个高级职员的 15 个分局用电话线联通起来举行电话会议。他们知道——而且马上知道——上月发生了什么情况和这个月的计划将有什么新的活动。

3. 它省免了不必要的外出。许多推销员在外出前先打个电话给可能成为主顾的人，结果发现这个人不在办公室，这就节省了一次白费的往返时间。经理们明智地先打个电话再证实一下约会时间，如果那天不能如期见面，他就可以省去一次徒劳的外出。

4. 它节省了书信和必要的等待时间。书信需要时间去考虑、口授、打字、校对、签名和发送。一封信还有被耽搁的可能，结果收信人不能及时收到。至于打一个电话，实际上即刻就可以取得联系，因而花费可能较少而效果却好得多。电话联系方式还有更为有利的方面——它提供了双向的情况交流。如果事情需要讨论的话，当场就能够解决。

纽约市一天里多达三千八百万次电话，全国多达四亿八千八百万次电话。可以想象得到，这是一个多么巨大的通讯量，通过电话沟通了消息，同时也节省了大量的往返时间。

成为电话奴隶的原因

令人啼笑皆非的是，电话这个最为有效的时间节约工具同时也是一个最大的时间浪费因素。这个高效率的工具怎么会失去控制的呢？许多经理把他们自己变成了电话的奴隶而不是电话的主人，这回事又是怎么发生的呢？

较为明显的原因有：有的经理希望卷入每件事情中去；缺乏一定的自我约束力也会造成这种情况；不能终止交谈和害怕冒犯别人而不让秘书听电话，也是一种常见的毛病。恐怕最受这件苦事折磨的是那些没有学会有效地发挥秘书作用的经理们。

十个经理中有九个每天至少要花费一个小时打电话，十个人里有四个每天花费二个小时以上，显然他们迫切需要受一次正确使用电话的训练。在控制我们周围环境的战斗中，一个破坏性因素就是打进来的电话。许多经理能对付得了其他更能抢夺他们时间的因素，但在对电话战斗的这一战场上他们的神经却经受不住，难以招架了。有秘书的经理，如在电话这一重要方面不给秘书授权，那肯定会走上失败的道路。

打入的电话

为了健全管理制度，我们的目标是防止外来电话破坏经理们专心致志地工作。这个目标要求有位干练的秘书专门负责接听工作。

当秘书接到电话时，她的首要目的应当是确定事情的紧急程度和可以交给那些适当的人去处理。当经理们开始注意掌握他们的时间时，几乎总会发现大量打进来的电话事实上都是找错了人。企业组织里的其他人能够更快更好地提供所需要的资

料。这些电话是容易处理的。比较难处理的电话是它所涉及的问题虽属经理负责范围之内，但是他的秘书和其他人也能够处理。她必须运用外交辞令问明对方打来电话的本意，并问是否可以由她提供这些资料，因为她手头有着这些资料。

电话涉及的另一类问题是只有经理本人才能处理，但其性质还不是紧急得非要打断他的工作不可。这时适合秘书问对方的一句话是：“可以不可以在他有空时打回电给你？”除了紧急事项，许多经理都喜欢用自动回电装置答复打进来的电话。这使经理处于一个强有力和高效率的状态。自动回电会有这样的意思，即经理确实很忙，而且应当继续工作不受打扰，他会在他方便的时候回电。

尽管另定时间回电对打电话进来的人确实是不方便的，但这是个要权衡两者究竟孰轻孰重的问题。有什么理由他打电话进来的意图就一定要比经理完成眼前工作的意图更为重要呢？

有才能的秘书往往能摸出一套在这种情况下对双方都有利的处理方法。她一面向接听电话，向来电者简单地讲一句：“让我看看是否可以打扰他？”一面向经理去要一个满足来电者的简短答复。象这样对经理打搅一下可能为时很短暂，也很简化，可能很快和很容易地得到处理，所以不至破坏经理工作的持续性。当秘书向来电者答话的同时，经理也马上恢复了工作。在秘书和经理之间这样好的合作只能来自实践。它要经过一段时间才能做到，但是它对提高效率却是极为珍贵的。

对于紧急电话，经理已经事先关照好，他可以中断工作马上来听。有些上司对下属的时间比较关心，往往采取一种保护措施来防止所谓“升级电话”——上司来的电话。在这种电话里，上司的秘书只要讲一声“库珀先生要史密斯先生听电话，”就会迫使史密斯只好马上来听电话，不管这个电话重要不重要，没有一

点选择余地。一位比较明白事理的上司——或他的秘书——往往会预料到电话有“升级”的危险，从而把那些确实不紧急的事情通过史密斯的秘书带个口信要他在方便的时候来个回电就可以了。

秘书对于那些她考虑过但是不能肯定是否值得上司注意的电话该如何处理才好呢？也许她最好的做法是说：“他此刻正忙着，你看要不要去打扰他？”这样便把事情究竟紧急与否让来电者去考虑。一般地这样做是很好的，特别是秘书询问时用一种友好的和协助的口气清楚地表明只要她能够做到她是很愿意尽力帮忙的。

回电制度 回电制度的极大好处值得详细地加以叙述。经理可以充分利用这个办法事先确定什么时候要打回电，他可以选择两个时间——例如，一个在饭前，一个在下午下班前——这时对方可能正准备去用午餐，或者快要下班了，他们就较少可能要在电话里寒暄一番。

用这种方式把电话集中起来，可以显著地减少干扰的次数。它可把电话集中到对经理方便的时候，而不是对来电者方便的时候再处理。它也可给来电者以时间用其他方式来解决他的问题（有些人，当问到他是是否让经理在十一点钟打回电给他时，回答说，“不，不用了吧。我用其他方法取得答复吧。”）回电制度也让秘书有时间为经理收集所需的资料，当经理回电时，手头有了这些资料就可以缩短回电时间，而且使他有时间去考虑他的答复或征求其他人的意见。

反对使用这个办法的大多数经理是害怕把电话挡回去会冒犯打电话进来的人。然而，如果秘书在问对方姓名之前，就保证给他一个回电的话，这样可防止来电者产生一种被拒的感觉。

约瑟夫·特里克特在谈到他支持使用回电制度办法时说道：

没有人希望物理学家在实验过程中或外科医生在做手术过程中去接电话。没有一位律师会在法庭出庭时去接电话。没有一位教授在上课时去接他的电话。那末，为什么我们却期望一位重要的实业家老是要“随叫随到”去接他的电话呢？

打出去的电话

不要亲自打 不管有些经理怎么说，如果你的秘书可以替你打电话，你却要自己打，一般地说这是一种错误。令人惊奇的是，大多数经理极少要他们的秘书代打市内电话。然而亲自打电话出去的经理非常可能把他的时间浪费在接不通的电话上，或者电话接到对方的秘书那里，只不过得到对方外出的答复。很明显，为这个办法所花的代价是很不值得的。

罗伯特·汤森曾允许他的照片登在电话公司的全页广告上。广告引用他的话说，他采取了亲自打长途电话的做法。广告的观点是说直接从一个电话局拨号到另一电话局比通过接线员找人要便宜得多。汤森也强调他自己并不是他的秘书——曾这样说过，“我长期来赞成亲自打长途电话。首先，我有机会一打就可以同对方通话，再者，它通常都是较快，而且也省钱。”

比较快些吗？可能是，如果他正好碰到了他要找的人的话。比较省钱吗？他计算过他象电话接线员那样用去的时间该值多少钱吗？

彼得·德鲁克对汤森的打电话方法说了些带挖苦性的话：

由于我很多事情都照着汤森的话去做，我自然坚决站在他一边。比如说，我经常亲自接电话。但我常感到我之所以如此做，那是由于我是一个

难以改正的爱管闲事者，无论如何不愿将事委托别人并且觉得在电话上闲聊对工作并无害处。因此，我很喜欢听到汤森说，我旧有的坏习惯倒是经理人员的一种好作风。——事必躬亲

打出去的电话不仅应当由秘书来安排而且应当集中起来一道打。选择一天中的一个适当时刻，把所有集中起来的电话打出去。把你需要的资料放在手边，而且把你的谈话内容概括写出来。如果未能把说话的要点记下来，常常会疏忽而出差错。有多少次你在刚刚挂断电话又想起来你还有几点要问呢？

有位经理说，作为礼节，还是不要去问“你忙吗？”这样的话为好，因为你得到的回答通常也是礼节性地说，不忙——但往往是不真实的。倒不如问：“你在开会吗？”这样直率地询问倒会得到直截了当的回答。如果他是在开会，你就给他一个扼要的音信，或请他在有空时打个回电来。

缩短你的通话内容

大多数有经验的经理都同意，电话交谈的开头总是支配着它的结束。象“嗨，乔。你好吗？”这样的开头所引来的将是一个长时间的交谈，多包括当前时事、家庭生活、打高尔夫球，以及度假等等。相反地，“嗨，乔，我需要三两句迅速的答复，如果你有一分钟的时间。”这样开头将会保证一个简短的通话，而且使对方也不必浪费时间来寒暄一番。除此之外，你还要学会如何结束交谈，好多电话没完没了地拖延，就是因为双方都缺乏结束交谈的能力。可以试用这句话来结束交谈：“很好，比尔。希望这能对你有所帮助。在扶轮社俱乐部再见。”你应该把电话看成是一个音信传递机器，而且通过电话线把你的音信很快地发出去。

本书的开头曾提到过一个缩短通话的创新办法，有位经理

在一个特别不合适的时刻接到电话时用过这个办法：他在讲到一半时真的把电话挂断了——尽管他正在讲话！从而结束了交谈。

有时候需要想出一些办法来劝阻那些经常打电话的人。有一个报道说到一位主管人的下属有个习惯，就是好打电话请上司对一些极为次要的事情作出决定。这位主管人决定结束这种做法。这个下属打电话来问：“上司，我正盘点库存到一半时，最后一批木材发运来了，要加到木垛上去。我应当把库存继续盘点完呢？还是把盘点库存停下来，先把木材堆到木垛上去？”

经理踌躇了一会儿说：“是的。”接着把电话挂断了。过了一会，他的电话又响了，还是他这位下属，他迷惑不解地问：“上司你的意思是说，是的，我该继续完成盘点工作，还是说，是的，我应先完成堆木垛工作。”上司又踌躇了一会，说，“不是的。”把电话又挂断了。

会 议

如果你要求世界上任何一个国家的任何一批经理列出他们三项最消耗时间的活动，给他们几分钟时间思考和讨论一下这个问题，“会议”这一项必定会被列入这三项活动之中。我曾经问过200批经理们，只有3批经理没有这样说，其他每批里都有四分之三的人指出，他们用于开会的一半时间是浪费掉了。我的一位朋友深感遗憾地说，问题在于不能肯定哪一半是浪费掉的。

根据调查发现，某些中层经理人员往往要把他们百分之八十的时间用来开会，这一问题的严重性是显而易见的。

一位富有经验的总经理说：“我们公司里，最大的时间浪费是每星期一上午我们最高领导层的会议。我们不知道会议的目的

的，为什么要这样开，所以我们也从来不知道什么时候才可以达到会议的目的。我们只知道这是星期一而且在星期一我们经常要开会。我所不能容忍的是这种无目的的、闲谈式的会议。”

何故，何人，何时，何地

首先而且也许最为常见的，召开会议是为了协调活动，交换信息，和增强信心。其次，会议是为了参与管理，解决问题，和制定决策。还有一种被称为分担风险的会议，召开会议的潜在目的是，为了对一个不得人心的，危险的或困难的决策分担风险。

许多会议根本不应当召开。其中有的会议是因为经理没有能力或不愿意作出一个决策而召开的。另一个不适当的理由是爱聚谈的心理冲动，为开会而开会。值得表扬的做法是，有的领导为了收集信息和协调活动而召开会议，他在结束前问谁有什么重要的事情要补充，当回答没有时，就马上结束，说：“好，那末我们回去工作吧。”

除了那些根本不应该召开的会议而外，我们再谈谈还有一些会议虽然有必要开，但是准备得太差了。例如，有的会议没有明确的目的。经理说：“让我们大家一道来商量商量。”经过再度考虑，他可能对召集大家来开会究竟要解决什么问题，还是不够清楚。还有的会议成效甚微，因为必要的资料没有收集，或是因为没有确定一个会议的议程。

如果经理忽视了考虑谁有必要参加会议，甚至更为重要的谁没有必要参加会议，以免浪费他们的时间，无法开好会。这里，一种想表示民主或怕怠慢人的想法在起作用。亨斯利·韦奇伍德描述了一个委员会会议的人数同联系渠道的增加而造成混乱二者之间有直接的关系：

为什么小组会议在解决问题上常常是徒劳无益的？这里有许多原因。既有实际的原因，也有心理的原因。首先最为明显的原因是，小组越大，建立小组成员之间联系的困难越大。在两人的一个“小组”中，联系是比较容易的，因为那里只有两个联系渠道。但是小组加进第三个人，马上建立了六条渠道。加上第四个人，有了12条，若有8个人在一起，你会有56条渠道供你拣选，如此等等。

因此，小组的人数越多，充分利用小组成员个人的智谋的可能性越小，主席掌握会议使讨论解决的问题取得一致意见或达成任何决议的可能性也越小。

康涅狄格州格林威治学校系统的负责人对会议这个大问题采取了一项革新措施。他们决定从根本上解决问题，那就是解决委员会的实际问题。他们把学校系统里所有的委员会编了一个目录，然后调查每个委员会所定的目标和这些目标已完成的程度。结果在列出的50个委员会中取消了其中20多个。试回想一下你知道的那些委员会的情况吧。它们的成员在完成了使命坐下来休息时说：“好啦，做完了，下一步该做什么呢？”格林威治学校的管理者很容易地解决了这个问题。为什么一个事实上已不存在的委员会还要开什么会呢？一个委员会在建立初期就该决定它结束的日期或规定一旦完成了任务就该结束。

想想许多委员会开会的时间选择得多么不好。例如，当某个关键人物不能来参加时，仍决定召开会议，那是很不妥当的。这天中可能还安排得出一段更好的时间来开会。如果参加会议的任何成员都没有其他的重要事务等着他去处理，这种会议可能会拖得很长。如果把会议策略地安排在午餐前，下班前半个小时或一个小时，可望按时结束，参加会议的人朝钟看看，能够大大有助于主持者按原定会议进程进行，而不致受那些无关的虽然有趣的事情的干扰。但是单靠外来的约束力还是不够的，要使会议取得成功，还得靠会议主持人的明智、清醒和引导来达到

会议的目的。

最后,会议准备工作的一个通病是开会地点选择得不好,而且未能预先检查会场设施。因为噪音,通风不好,或者其他缺陷,以致影响与会者注意力的集中,就是会场设备选择得不好的缘故。同样,会场地点离开大多数参加会议的人太远,或者会场缺乏必要的显示或视听设备也是一个失误。

会议的昂贵代价

有20位最高管理者参加的一次专题讨论会,没有准时开会,会议迟开了30分钟。粗略估算一下这些总经理的平均薪水,不包括津贴,再加上一些其他费用,这个会议在正式开会之前就花费了近500美元。当然这是一个漂亮的开场。我们也就从会议的昂贵代价这一点来开始我们的讨论吧!

一批大城市学校系统的教育行政负责人在参加了时间管理研究班后,计算了会议的代价。当他们全体教职员工都参加会议的时候,会议费用每分钟达到50美元。难怪丹麦一家公司设计了一只节约计量表。这只表的目的是削减会议时间,所采用的方法是按照参加会议的人数和他们的平均薪水按每一分钟把会议的总费用计算出来。它安装在一个会议室里,象一只电表那样运转着;消耗的电力越大,表就转得越快,电费也就越高。节约计量表所显示的会议费用可高达9,999美元。据这个表的制造者说,有些会议的费用,三倍于会议所作决策能够节约的金额。

恐怕这就是艾拉·戈特弗里德想到要做的事,他曾提出过应对会议费用和会议收益之间的比率进行分析。他建议要考虑在会议准备期间的人工费用,参加会议者的薪水,经常费用和附加费用,出差费用,以及在会前,会议期间和会后损失的时间。他的结论是:在准备开会之前,先要确实弄清会议期望得到的收益

至少要相等于会议付出的全部费用。

防止会议超过规定时间

不给会议规定一个时限,就会使会议费用增涨。没有一个时间限制的压力,参加会议的人往往会罗罗唆唆,讲个没停。正如帕金森定律所说的,用拖泥带水的废话来消磨可加利用的时间。

许多经理认为除了很重要的会议以外,开一个钟点的会应该足够了。有些总经理在他们第一次给会议规定时限时,对参加会议者的反应颇为关注。然而,那些坚持这样做而且按规定时间结束讨论的经理发现,参加会议的人很快就适应了。在以后的会议中,会较快地作出决定。而且,那些参加会议的人还可以根据会议时限更有把握地安排他们会后的时间。

任何会议开得太长都是听之任之的结果。例如,例行的半天或全天的高级职员会议或执行委员会,研究和开发会议等等都是如此。这样安于现状,视若当然,是很令人吃惊的。我问过一位定期主持全天会议的总经理,为什么他们的会议开得这么长。他回答说:“我不知道,我想他们一向是这样开的。”

例会开得太长的原因一般是人们不自觉地不想从舒服的椅子上站起来。结果,谈话内容重三倒四,离题千里,走进死胡同。钢铁工艺制造公司偶然地发现了一个矫正的办法,就是“站着开会”。经理们在走廊里讨论问题,一口气把问题谈完。遇到机密问题,他们通常三三两两到个人办公室去,站着讨论,直到结束。

他们很快发现这些站着开的会议有相当大的好处。他们不会过份卷入一个问题或项目的具体细节中去。而且他们作出决策也较快些。当然如果任何人不同意这样仓促地或未经很好考虑就作出决策的话,他尽可以把这件事在正常会议上重新提出来讨论。

事实上,在定期会议的前一天举行一次站着开的快速会议,可以作为启发思想之用。事前提出一个问题,给人们一个仔细考虑的机会,好好地想它一晚,这样他们能够有较好的思想准备来参加正式会议。他们的智力受到激发能用来认真考虑和制订决策。

有一些人建议把一个可表明:“还剩下几分钟”的钟安装在会议室的墙上。朝它看一眼,它就能严峻地提醒你时间已经过了多久。

另一个更富于幽默感的解决办法是一位总经理提供的,他声称他已把他会议室里的椅子前脚截去了两英寸。他断言,这样做已大大缩短了会议时间。

参加会议者的不同作用

韦奇伍德在对委员会的透彻分析中,概括地描述了委员会成员所起的作用。由于在他所列举的活动同时间的浪费和节约之间有着直接的相互关系,现将这个概括情况介绍如下:

对会议起消极作用

- | | |
|-----------|---|
| 进攻型的人 | 批评和贬低别人的地位;
放肆地同别人争执。 |
| 起阻碍作用的人 | 执拗地不同意;拒绝别人的意见;
讲些无关的个人经验;退回到已经解决了的题目上来。 |
| 脱离会议的人 | 不发言,心不在焉;私下交谈,自命为记笔者。 |
| 出风头的人 | 大言不惭;讲得太多;有意识地提高自己的地位。 |
| 开无轨电车的人 | 不断地改变话题。 |
| 要别人听他支配的人 | 企图把权力接过来,维护他的权力,以操纵这个会议。 |
| 为自己利益辩护的人 | 利用开会时间为个人辩护。 |
| 玩世不恭的人 | 利用开会时间来炫耀自己;爱说些故事和传闻;若无其 |

	事；冷嘲热讽。
自我表白的人	讲些离题万丈的他和个人的感想和看法。
无理取闹的人	明知不对而坚持错误观点争论不休。

对会议起积极作用

倡议者	提出新的或不同意见供讨论和探讨问题之用。
发表意见的人	对讨论的问题和别人的建议陈述一些中肯的看法。
阐释的人	在别人建议的基础上阐述发挥。
澄清问题的人	提供有关的事例；提供理论的说明；探索问题的意义和对它的理解；把问题以新的形式重新陈述一遍。
提出试探的人	提出问题“试探”这次会议是否准备作出决定。
作总结的人	回顾讨论情况，加以归纳。

对会议起维护作用

消除紧张情绪的人	利用幽默感或在适当时间休息一下来消除紧张情绪。
起缓冲作用的人	必要时，愿意作出让步以求得进展。
起协调作用的人	调解分歧的意见，使观点趋于一致。
起鼓励作用的人	称赞和支持别人，保持友好关系；起鼓励作用。
协助会议顺利进行的人	保持通讯联系畅通；鼓励参与管理。

这个概括使会议主持人的关键作用变得显著突出了。当然，主持人必须对会议参加者的需要和情绪给予关注，而采取灵活的方式来应付各种情况。根据韦奇伍德的意见，他应当有能力鼓励每个会议参加者帮助会议达成一个决议或完成它的目标，而不是起阻碍作用。

安东尼·杰伊透彻地分析了那些使人们往往不肯在会议中起积极作用的一种阻力：

我曾经参加过一次会议，那是一家工程公司的董事长召开的，各个分公司的负责人都参加了。——那里，围着台子坐着八、九个人，他们是整个集团的最高管理层的人员……任何玩纸牌的人马上就会辨认出它的气

氛。每个人都对自己的牌保守机密，避而不谈自己的事情，而且故意扯到其他人身上一——特别是对董事长。只有那些琐细事情的话题会解除这种沉默寡言，谨慎小心的局面，忽然间似乎每个人都有大量意见要发表……如何我不曾在其他会议上作为参加者，自己也采取过完全一样的态度，则这种情况将使我这个旁观者感到非常困惑不解。

我曾参加过的会议级别远没有这么高，回顾那时我作为一个部门的负责人，同其他部门负责人一起参加会议，但是我参加会议的动机同上述那些与会者完全一样。我知道我自己部门的利益，而且为了更好地维护自己的利益，我对那些不会得到批准的事实、数字和意图保非沉默不语，或者不去提到那些可能会惹得其他负责人强烈反对或引起竞争的事情，或者那些显得别人高明或有成就的事情。我乐得只谈谈那些不重要的话题，或有关公司政策的一般原则。但是，有关我的部门的经营活动那纯粹是我自己的事，在会上我就不谈了。

在这类会议上起作用的这种潜在的阻力，显而易见地需要有种敏感的和精巧的领导才能来加以引导和解决。要了解人们在会议中所起的作用，需要有一种真正的洞察力。

准时开会

不能准时开会是在会议一开始就起作用的一个时间浪费因素。这是一件经常叫人抱怨的烦恼事情，但是却很少得到改正。实际上，这一时间浪费因素是能够解决的。我说能够解决你要问其困难究竟何在呢？关键在于：规定何时开会，便何时开始讨论就行了！

有些主持会议的经理们惯于推迟15到30分钟方开始开会，他们曾经问我：“你怎么才能使人们准时来开会呢？”我的答复始终是这样：“准时开会”。只要会议主持者让那些置会议纪律于不顾的行为支配着全体会议成员的话，会议永远也不会准时开

始。当然，在他按照规定时间开会时，有些人是第一次迟到，可能有少数人是再次迟到。那些三次都迟到的人：(1)只占很少部分，(2)告诉你他们对会议没有多大兴趣，(3)使你重新考虑他们是否真正需要参加会议。每种情况你都可以事先料到。但是最重要的是你要公平地对待那些关心会议议题和尊重别人时间而准时到会的人。我知道有个会议准时召集，准时开会，但结束会议却推迟了10分钟，为的是要作出一些重要决策，这些决策影响缺席经理们所负责的工作范围。

通用电气公司的负责人查尔斯·E·威尔逊在第二次世界大战期间曾因负责动员美国工业而出名，同时他也因提倡简短会议而著称。他召开的会议往往为时仅5至10分钟，会上他抓住要点，作出决定，接着便散会。

抓住要点紧扣要点

许多会议不仅开始得迟，而且还极为缓慢地才能抓住要点。这个当然是会议领导的能力问题了。

一位会议的主席往往会在会议的开始把一些题外的小问题插进来说：“在我们开会之前，乔，”——从而让已经召集来开会的人们等着。另外要辨认出一个会议的要点，也不总是那么容易。首先可能要进行问题分析来确定一个问题是否真正存在。我们不是常常要举行一次会议以便决定我们究竟要不要开会吗？

那些迅速把议程定下来的会议，如果讨论问题偏离议题的话，那不过是浪费会议参加者的时间而已。“闲谈会议”是人们埋怨主持者软弱无能的最常见的原因之一。会议主持者允许一个人东拉西扯，或者，更坏的是他自己把讨论引入歧途，这是对会议预定目的和会议参加者的最大损害。虽然有些主持人会争

辩说,离开正题正是“让大家参与会议领导所必需,但这只是把这一错误的做法合理化罢了。参与会议的领导是毫无意义的,它破坏会议的连续性,阻碍了会议规定任务的完成,它不是我们应当谋求的那种参与管理方式。

有人提出,偏离会议议程常常是由于没有用心地听别人讲话。那些思想不集中的会议参加者比专心开会的人更可能对于别人的片言只字心血来潮地乱发议论。不用说,每个经理人员应当仔细考虑他对会议能作出什么贡献并试图起积极作用或维护作用。拉尔夫·尼科尔斯在明苏尼达大学对通讯联系中的听者一方曾进行研究。他首先指出,人们总是倾向于将全部注意力集中在他们自己准备要说的话上,以致他们无法注意倾听别人正在讲的话。

有一位经理决定采取一个根本改革办法来防止经常偏离议程的现象。他对会议参加者的“脱口而出”感到厌烦而创出一种他称之为“打腹稿”的新办法,在提出了一个重大问题或主要问题之后,接着大家强制沉默一会儿。这个办法保证了在沉默后第一个发言的人是经过一番思虑的。它减少了无关的评论和离题的讨论。它鼓励的是细心倾听而不是随意发言。

给议程规定时限

帕金森定律的第二条说,我们倾向于把时间和精力用在那些同它们的重要性相反的事情上。这项原则在许多商业性的会议上都看得到在起作用。

会议主持者可能希望给每一项议程规定一个时间限制而且按照每项议程的相对重要性分配给它一定的时间。芝加哥郊区一座教堂的牧师讲了一个恰当的例子。在理事会的一次会议上,准备对 350,000 美元预算作最后决定时,有人指出厨房里和

休息室里用的纸巾质量有问题。接着对这个纸巾问题讨论了近三十五分钟。一位理事那天晚上正好有其他事要办，他看看手表，表示希望在他离开之前会议能回到主要议程上来。经过这样提醒一下，理事们知道时间已经过去不少了，就转向讨论预算，只讨论了十五分钟，最后投票通过。在讲到预算被匆忙讨论通过的情况时，牧师抿着嘴暗自好笑，会议的重点被放得多么不正，用于讨论纸巾的时间竟然两倍于讨论年度预算的时间。

一个医疗中心董事会的董事告诉我有关他的一段有趣的经历。董事会由二十名医生组成，他们要对如何处理一棵大树作出决定，这棵大树的位置就在医疗中心的前面，它被一阵暴风刮裂开了，现正危及房屋建筑物。会议要讨论决定，究应把这棵树去掉，还是把它缚好以保证安全。曾经多次为中心作出过重要决策的这些医生们为讨论对这棵树该怎么办接连开了三次。最后他们断定他们中间没有人能知道应如何处理这棵大树，所以他们一致同意去另请一位专家来。二十位医生为讨论这棵树而用去的时间，按他们的薪水折算成的总金额，要比搬掉这棵大树用去的全部费用超过很多。

会议时间分析表是用以记下在讨论每项议程时所费的时间并把它们同每项议程的相对重要性作比较的一张记录。这张记录通常能够非常明显地揭示出会议的时间并没有按照议程的轻重缓急进行使用。

准时结束会议

如果把“开始迟——结束迟”作为一条规律，那么准时结束会议的办法就是准时开会。正如我曾建议的，会议的主持者一定要准时开会，会议才会按预定时间开始。结束会议也是这样——没有哪个会议会准时结束，除非主持者学会采取严厉措施

来结束会议。

可以预见到准时结束会议的主要阻力是来自那些对剩下来还未讨论的事最感兴趣的人。一位敏感的主持者在结束会议这一点上只要提出两种选择就可以了：“如果这个问题不能拖延到下次会议再讨论，比尔，就请你和查利到我办公室里现在就解决它，好吗？”参加者见到主持人要严格按照预定时间结束会议，他们也就会开始约束他们自己使议程按原定时间讨论它。

如果准时结束会议变成了一种盲目行动，那便可能会为了很少几分钟时间而把很有价值的讨论和新的主意都给牺牲了。这当然是种错误的节约措施。在这种场合里，必须很好地运用你的判断力。

总 结

会议主持者通常都忽视在会议结束之前把会议的进展或作出的决定小结一下。这种小结使大家注意到会议的最为重要的结果——作出了什么决定，或者达到了什么目的。每个人在离开会议时应该感到某项重要事情已经完成了。

也许会后阶段最为突出的时间浪费因素是未能准备一份简要的会议记录，上面写明要采取的行动。虽然它常常被看作是件很费时间的事务，但是在会后尽快地散发整理好的会议纪要，能够防止误解，而且在以后检查时也可以节省时间。

会后最为严重的时间浪费因素，仅次于没有会议纪要，恐怕要算粗劣的会议记录了。企图用模糊的、不明确的记录来反映会议讨论的印象，写起来很难，看起来很费时间，而且往往也无甚价值。会议主持者对会议记录积累了一些经验以后，会指示写会议纪要的人略去讨论情况而把注意力集中到作出的决定，后续措施的负责人，以及采取行动的期限。这样，会议纪要就成

为一个明确分工负责的工具了。一种简单的会议记录格式，在纸的上端仅列明：会议名称，会议日期和参加会议的人员。在纸的下端写出会议的突出成果，共分三栏，分别标明“责任”（每件事由谁处理）“决定”和“期限”。

最后一个会后时间浪费因素是事后缺乏检查。会议作出的决定虽然已经清楚地写明由谁来负责执行，但是由于经理们惯于被事情的压力弄得头疼，让事情堆积起来，任凭偶然事件摆布而不能按计划行事，他们没有承担起检查决定执行情况的责任。这样使我们更有理由把这个困难的工作变为一个例行手续。有一种方法就是把会议纪要上没有完成的工作写在下次会议议程的第一项，标明这是“未完成的事项”。这种自动追查程序对保证决议的执行是必不可少的。

使会议取得更多成果的二十一条规则

概括起来，为了限制浪费会议的时间，特提出二十一条建议，列明如下。并把它们分别归为三类：开会之前，开会期间和会议结束以后。

会议之前

1. 寻找替代开会的方案

- a. 由负责人作出决定，常常可以不必召开会议集体讨论。
- b. 召开电话会议可以代替集会。
- c. 推迟会议，把这次会议的议程并在下一次会议里。
- d. 取消会议，自问：“召开这次会议是必要的吗？”
- e. 派一个代表去，这样可以给下属一个取得经验的机会，并节约你自己的时间。

2. 限制你自己参加会议的次数和时间，只出席那些你必须参加的会议。

3. 尽量减少参加会议的人数，只让那些必不可少的人员参加会议。
4. 选择恰当的时间。必要的人员确实能够参加，必要的资料确已准备齐全。如果对某种类型的会议合适的话，把会议安排在午餐前，另一次的会前或下班前。
5. 选择恰当的会议地点。会场进出要方便，会议设施要齐备，房间面积要适中等等条件都是很重要的。
6. 在召开会议之前，你自己对会议要达到的目的一定要明确。
7. 事先安排好会议议程，这可以使参加会议的人有所准备——至少可以心中有数。
8. 计算参加者每分钟的薪金总额，加上大约35%的附加费用，据此算出每分钟的会议费用。估算一下会议迟开所需的费用和议程上每个议题分摊到的时间费用。
9. 限定会议和议程的时间，根据每个议题的相对重要性按比例来分配时间。

会议期间

10. 准时开会。事先告诫；接着照办。除此之外，没有别的办法。
11. 指定负责会议记录和计时的人，使参加者了解会议按规定时间结束还剩下几分钟，或者已经超过了多少分钟。
12. 如果恰当的话，可以站着开会，这样可以加速讨论的时间。对于临时来访者也不妨试用这个办法。
13. 按照议事日程一项一项地进行下去。“我们在这里召开……这次会议的目的是……下一步要讨论决定的是……。”
14. 控制干扰，除非紧急情况才允许会议中断。
15. 达到你预定的目标。这次会议的具体目标是什么——是分析一个问题，是研究一个新的方案，是制订一个决策，是听

取汇报,还是进行协调?这个目标达到了吗?

16. 重申会议得出的结论和指派的工作,以保持意见一致,并起到增强记忆和提醒的作用。
17. 准时结束。按原定计划结束会议,使参加者可以回去处理自己的工作。把重要的事情放在议程开始时先讨论,以保证那些未讨论完的只是些不很重要的事情。
18. 使用一个会议评价检查表,作为检查之用。每个参加会议的人在离开会场之前要回答一些问题。会议的目的是否清楚?是否事先收到了会议日程?是否会议准备的任何重要资料也在会前收到了?会议是否准时开始?如果没有,为什么?是否按照议程进行充分讨论或离题太远?会议目的是否达到?是否恰当地指派了任务和规定了完成期限?整个会议期间,有多少百分的时间没有充分利用?为什么?这张评价表不用署名,填好后马上收上来给主持会议的人作参考之用。

会议结束以后

19. 迅速整理会议记录,尽可能在二十四小时内或四十八小时内将简要的会议纪要分发出去。如果大家能收到写得很好的会议纪要,那些不真正需要参加会议的人就不用参加了。会议纪要还是个备忘录和有用的检查工具,如下一条建议里所说的。
20. 拟订工作进度报告并贯彻会议决定。根据会议纪要,检查决议的贯彻执行情况和工作进度。把没有完成的事情列入下次的议程。
21. 搞一张各种委员会的一览表。检查这些委员会的工作情况,调查他们的目的是否已经达到,如果没有,什么时候可以达到预定的目的?撤消那些已经完成它们预期目的的委员会。

第 六 章

掌握决策

查尔斯·弗洛里说：“时间的最大窃贼是犹豫不决。”当要作出决策时，许多经理往往举棋不定，拖拖拉拉，或者以其他方式不作出决断。犹豫不决不仅浪费时间，还会带来忧虑，而忧虑也会造成犹豫，或伴随着犹豫、忧虑的危害性是如此之大，以致使一个人在一天工作开始之前就会感到疲惫不堪。

正如弗兰克·农利斯特指出的，如果作出的决定是错误的，则较早地作出决定会使你有较充裕的时间来给予纠正。你还可以节约时间用来再开一些会议重新考虑并辩论有关的事实。如果已经作出了决定，那所有这些会议都没有必要再召开了。

从客观的观点来看，一位经理如果拖延作出决策，从他的公司利益上来说，可能是个最坏的选择。在某些情况下，决策的时机是非常重要的，甚至于对一个问题作任何一种决定都不作决定好。显而易见，一个最好的决策作得过迟了——那便真地过时了。比较难于接受的一种看法是：一个不好的决策常常比不作决策更好些。奥林·尤里斯主张，如果你真正采取一个行动步骤，而且有充分信心去做，你就能够做成功。我们知道做什么常常没有怎样做那么重要。历史上很多伟大的领导人物，虽然对一个决策拿不准，但是他们一旦作出决策，就毫不犹豫地去了。消除疑虑，下定决心，就照这样干下去，你会把所有有关力量都动员起来，而成功的机会也就无法估量地增加了。

有一种错误的说法，认为拖延会提高决策的质量。弗洛里，作为一名有多年经验的管理咨询师说，提交经理的问题，其中有

15%是需要深思熟虑的，5%根本不需要答复，剩下的80%应当现在就作出决定，但是经理们现在却不作决定。

采取拖延行动的一个方便借口是需要掌握更多的事实。那些坚持要掌握所有事实再作决策的人应该记住帕拉托原理：如果20%的事实对80%的结果是很重要的，而你已经掌握了这些重要的事实，那么定要等待所有的事实都收集齐再作决定，就是不合理的了。这种做法有个浑名叫做“无力分析症”。

制订决策的拖延也会发生在决策力量分散或职权范围含糊不清的时候。可以理解，经理们如果对他们的职权不明确他们就会不愿意去作决策。你应仔细地推敲一下你的组织结构表和职务说明书以明确作决策的职权范围。这样便可防止经理人员在问题牵涉到其他人时而不作决策或者拖延作决策。

怕犯错误

犹豫不决的真正原因可能比上面所讲到的要更深一些。经理人员往往巴望也许会发生某种事情，使他用不着再作决定了。不管他掌握了多少事实，他对自己的决策能力总是缺乏信心。他怕犯错误。

然而，几乎没有什么领导者和组织机构能够不犯错误的。有些管理得非常好的公司也犯过“百万美元的错误”，被人家当作笑柄。关键不在于已经造成的错误，而在于从中学到了些什么有价值的东西，能打开通向更大成功之门的东西。对许多经理来说，被解雇是他们所遭遇到的最好的事情。托马斯·赫胥黎说过：

做得对是最好的事情。仅次于做得对的，要算真正认识到做错了，因

为这样你将会在某个地方找到出路。如果你在正确和错误之间盲目乱转，犹豫不决，动摇不定，那就怎么也找不到出路，如果你确实完全错了，你必然会有幸重新走上正确的道路。

如果你怕决策错误带来不良后果，你会胆怯的。也许经验已经告诉你，尽管最高管理层话讲得漂亮，说什么犯错误也不要紧，但他们是绝不会喜欢错误的，所以精明的家伙不会自招麻烦去承担决策的后果的。埃德伍德·伯斯克和查尔斯·福特发现：

许多经理按照这样一种理论行事，就是他们作出有争议的决策越少，他们承担错误决策的责任也就越小。当经理们试图再拉某些人附议他们的决定从而让那些人也分担一部分责任的时候，决策常常处于一种悬而不决的状态。……怕犯错误这种担心会驱使制订决策的人去寻找过多的资料和数据。因此，那些用最少的数据就能够很快作出的决策往往因为要等待搞到更多的资料而推迟了。而搞到的大多数资料往往只不过是再证实一下决策者已经知道了的那些资料而已。

凡属决策无不含有风险。没有风险的决策是不存在的。一位经理任何时候也不可能掌握所有的事实，他必须在没有掌握所有事实之前作出决定。正如彼得·德鲁克所说的，很多的经理把决策看作是个问题而不看作是一个机会，结果，他们倾向于用最低的代价来取得问题的解决，即使它所得到的只能是最低的收益。每项决策都是企图在收益、代价和风险之间取得平衡。

害怕失败很可能使一位经理变得如此僵化：他不但自己避而不作决策，甚至也不委派别人代作决策，怕下属万一造成错误会影响到他。因此，免犯错误的哲学逐级往下渗透，结果产生一种普遍的小心谨慎心理，使整个组织都萎靡不振了。因而，尔查斯·福特说：“老实讲，今日是难于在商业上作出决策的。”经理

们的胆怯来自要避免风险,这一不成文的公司政策,它对任何错误都表示不满。那种使企业能够不断发展的日常迅速决策能力正由于废弃不用而在丧失之中。借口是:“我正在等待某样事情。”“我需要更多的资料。”“我们仍然在考虑。”“这些事情需要时间”等等。

不作决策的人没有想到,他的拖延不决也应该被看作是一种决策,这是一种不作决策的决策。

错误的意义

积极进取的公司总是鼓励人们敢冒风险。成语说“吃一堑长一智”。我们从错误中学到的东西往往比从成功中学到得更多。戴维·埃默里建议说:“一位经理不但不应当处罚那些想改进工作而犯错误的雇员,而且应当用某种适当的方式来奖励他们。工作中最无法估量的损失之一是由于唯恐失败而使之未能实现的那些革新创造活动”。

实际上,我们已经找到了对待错误的办法。愚蠢的或重复的错误要受到惩罚。正常的错误可以得到宽容。冒风险而犯的错误,如果结果不是灾难性的,应该鼓掌欢迎。索尔·盖勒曼忠告我们说:“把你的人召集来,要他们告诉你他们新近所犯的‘好’错误有哪些。如果他们一个也想不出,那你就真正有问题了。没有人能够努力尝试去做真正有价值的事而不犯错误的。”

盖勒曼继续说,明智地宽恕错误是激励人的一个核心问题。“如果管理部门要用迎接挑战来激励人们,一定要坚持冒冒风险,即使它包含有失败的明显可能性”。一个企业组织要不犯任何错误,要末不冒风险,要末走向灭亡。值得我们考虑的应该不是错误本身,而是从错误中我们可以学到些什么。

定个最后限期

经理们一般都未能给制定决策定个最后限期并坚持按照限期去做。时间管理要求硬性确定一个限期。当指派一项任务或采取步骤以完成某项目标时——一定要定个最后限期。

指派工作只有在指派的工作范围已经明确了，负责工作的人已经通知到了，最后的限期已经定下来了，才能算是完成。一个有限期的项目总是比没有限期的项目完成得更好些。

确定最后限期的方法会使那些负责去完成任务的人抱很大不同的态度。如果期限是难于达到的，或是不合理的，或没有经过讨论就强加于人的，接着而来的肯定是不满情绪。目标和目的若是经过共同商定的话，将会使那些争取去达到目标的人承担起完成它的责任，最后限期也是一样：人们对共同商定的日期会更为热情地去争取达到。

订立个限期是起作用的，因为一般人在安排时间上总有些问题。但是假如所订的限期不考虑人的承受能力而强加于人，情况又会有所不同。原来任何人如果有了适当的刺激那他们都能够起而应付一个紧急事件，而且能够用最大的干劲在较短时间内干一阵子。但是如果你试图把紧急状态下的产量当作经常的生产标准，人们将知道这是怎么回事而加以抵制了。

因此，最后期限如果是人们自己规定的而且看上去是合理的和公平的，它起的作用将会极好。当这些因素都被考虑进了，它们在节约时间上的作用已屡次证明是有效的。

不现实地估计时间

同确定最后期限有关的一个问题是不现实地估计时间。不

现实地估计会导致挫败，而且常常会引起恐慌和危机。几年前，当我离开办公室到新奥尔良作一次报告的时候我曾因一次不现实的估计时间而感到内疚。我欠考虑地把有些在我离开之前真正要做完的事情推迟到最后一分钟才完成。我比往常离开迟了几分钟，跳进一部出租汽车，问司机是否可能在三点钟赶到拉瓜迪飞机场。汽车没有开动，司机不去开动它，相反，他把双手放在方向盘上，而且缓慢地转过头来看我，他说：“先生！你看见第五大道吗？”我回答说：“是，是，我看见第五大道了，去机场怎么样？”“你看到交通情况了吗？先生！现在是圣诞节的前一个星期，如果我们能在15分钟里穿过第五大道，那就算是走运了。象这种情况，有时你还要准备更多的时间呢。”

出租汽车的司机给我上了一次时间管理的基础课。他不会知道为什么我们一边赶路，我一边捂着嘴暗自发笑，所以我向他作了解释。我向新奥尔良的总经理集会作报告的题目是：“管理好你的时间——总经理最紧要的资源”。

大多数经理们在被要求把他们明天希望要的事情列出来时，他们开始写下的不是一天的工作，而是三天或四天的工作。他们一般地都过低地估计了所需的时间，只留下一点儿骇人的余地，而且一点也没有考虑到同他们要做的工作完全无关的干扰和紧急事件。

许多经理在他们去工作的路上，往往乐观地感想他将有个多么美妙的一天啊。他带着吃早餐时的兴奋和喜悦的心情，遐想翩翩。到他抵达办公室的时候，一个月的工作概况已经想好了，包括对许多长期推迟项目的第一步做法。

然后，面临了现实。夜班发生的一次机械故障使得两项紧急订货延期了。当这位经理进来时，沮丧的销售副总经理正站在机器旁边。经过两个小时以后，当他最后到达办公室时，五个

电话和三个人正等着他。他又照旧过了一天。

在他很晚回家吃饭的路上，他用手指弹弹汽车驾驶盘而且沉思起来：“且慢，让我想想看。今天我本来打算要做完的是那些事情呢？”

最后限期的奥秘不完全在于定个时间。它同时还应含有一种“偶然因素”。如果不考虑到你自己的错误、别人的错误，或一般的不幸事件等偶然因素所占用的时间那是不现实的。加拿大的经理们建议他们的一天中有 20 % 时间不作计划安排，为的是应付紧急事件之用——预防发生不测之事。

规定答复的最后期限

在为一个决策订个限时时，制订决策的人应当有权对他所需要的帮助和资料规定一个限期以便完成他的任务。这应当适用于指挥系统的上下各级人员。他应当从企业组织的有关方面，比他高一级的和比他低一级的，得到必要的支持。

查尔斯·福特把这个问题同一个公司的决策速度联系起来。福特说：“快速度可能比其他任何个别因素对企业的成功有更大的关联。”他把“速度(拍子)”定义为一个企业组织识别问题和机会而且制订和执行决策的速度。福特又说：“为了明确企业组织的速度(拍子)，可以选出若干个你公司最近已经作出的重要决策并确定那些需要作出这些决策的事项最初发生是什么时候的。”

1. 假定你公司的真正命运所系在于能在 $1/2$ 或 $1/3$ 的为制订决策而实际耗用时间里作出这些决策，它们能否被作出？

2. 以最近三个决策所导致的一些项目为例——包括一个新产品，一个新销售方法，或者一个新设备。在决策和执行(或完成)之间经过了多少时间？再有，如果公司的命运决定于削减

1/2 或 1/3 的这段时间，它能做到吗？考虑一下如果时间真的压缩下来了，公司会得到什么好处。

3. 以你的公司被上次竞争所震动为例。它发现即将到来的竞争威胁花费了多少时间？这段时间能否缩短？你公司里是否能够靠更快速更机灵的反馈来作出更快速的反应？

4. 你公司的所有雇员是否行动得象是急于要把他们的事情做完？他们是否为事情的悬而未决和没有完成而操心？

如果你对开头三个时间削减问题的回答是“是的”，而对最后一个问题的回答是“不是的”，你可能有个速度问题，它的原因值得好好分析。知道一个人有问题是一回事，知道他为什么会产生这个问题是另一回事。

福特描述了美国东北部的一家包装公司，这家公司存在着非常严重的速度问题。虽然它具有取得成功的各种条件，但是看来事情没有很快地做好。为此，总经理建立了个工作期限制度。每张便笺、每个项目、每张估价单等等都有一个要求完成的期限。由于严格执行这个制度，放任自流的情况制止了，答复反馈得更快，事情完成得更迅速了。

这个公司把制定“最后期限”的权力扩展到下一级。如果运输部经理建议一种新型的集装箱而需要得到总经理的批准，他在建议书上提个期限。一个推销人员要从上级得到某些问题的一个答复也可以这样做。甚至总经理也要受到下属提出期限的制约。

这个方案的关键是它的强制性。这个制度建立以后，由于成效显著而维持下去。结果，速度（拍子）明显地加快了，而且公司也得到了加速度的发展。

无能的经理除了必须等到资料齐备或上级作出决策之后再

行动而外，他还有一个拖延时间的有力工具就是：“除非我听到”的备忘录。在他订了一个计划的概要之后，他还要在备忘录上写下象下列的一段话：“如果到下星期三我还没有听到相反的意见，我将照此办理”。

第七章 授权

我们听到过有关授权方面的情况，我们阅读过有关授权方面的文章，我们也思考过有关授权方面的问题。但是，我们有多少人知道一个总经理研究过授权问题并把他学到的付诸实践呢？恐怕不多。甚至那些专门教授管理学的人也很少较严肃地谈论这一课题。授权，作为有效管理者的一个重要工具这一含义，似乎还很少为人所理解。

这种疏忽是一个严重的错误。管理一般地定义为通过别人去做工作。授权实质上是给别人事情做。因而从定义上说，这两者是不可分离地交织在一起的。我们必然得出这样的结论，一位经理如不授权给别人，那他就不是在进行管理。当然，由于效率高低不同，一个较为精确的表述是，一个人不能够有效地授权也不能有效地管理。经理的各种技能和活动中，授权必然成为最必要的一种。威廉·纽曼，查尔斯·萨默和柯利·沃伦说，令人惊奇的是，企业组织的这样一个基本方面——授权——却仍然被人们所误解并不能有效地被人们掌握使用。

授权，作为经理的一项关键性活动，既有直接的又有附带的好处。授权的四个最重要的好处是：

1. 把由一个人自己所能完成的工作改由他所能控制的别人去完成。
2. 可腾出时间去做更为重要的工作。
3. 培养下属的主动性、技能、知识和能力。
4. 保持分层裁决。

有关分层裁决的一些误解

经理们很少有意识地去考虑分层裁决的问题。这种疏忽是令人奇怪的，因为实际上大家都同意这条基本原则，就是将决策权下放到尽可能低的一级，那里他们能够明智地作出裁决而且具备了要作出正确裁决所需的有关事实和判断力。但是，经理们往往不能把适当的分层裁决和有效的授权结合起来考虑。

决策者的级别越高，决策的质量也越高，这种说法是不正确的。这里的真正关键在于决策的类型。例如，公司的政策方针很清楚地必须在最高级别人员中决定，因为这类决策需要有丰富的经验，洞察力和必要的信息资料。然而，业务上的决策，它涉及的问题存在于企业组织的较低级别中，如果在那些可以得到必要的事实和专门技能的地方作出决策，常常会好得多。

分层裁决似乎被当作是一种无用的理论，认为它听起来正确但是很少有实用价值。这是多大的误解啊！听听加拿大自治领糖业公司的总经理萨克森·塔特是怎么说的：“为了保持上级管理部门的工作效率完全必须在尽可能低的级别中作出决策。我一年中很少作决策。过去有段时间，我曾经在短短一个星期内就要作些决策。现在我知道任何高级人员都花费不起这么多时间卷入那种琐事中去。”

管理与具体业务工作

经理们不能把具体业务工作的责任揽给别人的例子是很多的。有些公司常常把他们最好的推销员提升为他们最差的销售经理。这种悲剧当然带来双重损失。公司丧失了他们最好的推

销员,更坏的是,他们现在有了一个不合适的人担任了更高的和更重要的职务。

劳伦斯·彼得和雷蒙德·赫尔发现了一个“彼得原理”。他们观察到一种规律性现象,就是好的教师被提升为学校的领导人而不管他们在管理方面是否有合格条件。教会会议长期以来为一种习惯做法所困扰,就是选举那些最为大众喜爱的当地牧师担任重要的管理职务。这些牧师通常都缺乏管理经验而只熟悉他们当地的教堂。这种不合理做法给整个教区带来的损失超过了牧师本人的损失。

有一次我同这样一位牧师谈话。在他的新岗位上,他负责管理若干公共机构和几百万美元的预算,然而他没有权力作出重要的决策。许多复杂的问题,既有管理上的又有具体业务上的问题,每天都袭击着他。实际上他以前的经验对他一点也没有帮助。他向我承认,如果他原先就知道将来是什么情况,他决不会接受这一“荣誉”的。

彼得和赫尔讲过一个机修工的有趣例子。这个机修工对诊断机器的疑难故障有出色才能,而且,能非常耐心地解决问题。他被提升为工长,但是他对技工工作的喜爱和对工作尽善尽美的追求却成为他在新工作岗位上的负担了。不管他多么忙,他对每件感兴趣的工作都亲自去做。他说:“我一定要设法把它做好”。他永不放过一件工作直到他感到十分满意为止,他经常不断地摆弄着、调整着和检查着机器。他很少坐在办公室里,因为他通常都忙于拆卸马达,而那些应当工作的人却站着旁边看着。其他的人则坐着等待分配新的工作。结果这家工厂待修的车子总是挤得满满的,弄得一团糟,而且交货老是误期。

我们那位从技工升为工长的人不理解,一般顾客所关心的只是他的车子能及时拿回来使用,倒不一定要求车子修得十全

十全。他也不能理解他的大多数工人主要是对工资感兴趣至于汽车马达倒在其次。结果他不能同他的顾客、他的下属、或上司相处得十分融洽。他是一个能干的机修工，但他却变成一个不称职的工长了。

这对我们的逐级提升制度表明了什么呢？看来很清楚，好的具体工作人员不一定是好的管理者——而好的管理者也不一定是好的具体工作人员。由于我们逾格提升了某些人，提升他们只依据他们过去的成绩而不考虑新工作岗位所需要的本领，这样做我们每天的损失该有多大啊！

彼得和赫尔说，根本的问题在于大多数的提升做法单纯是为了给良好成绩以报酬。工资级差应该使之适合于一个人工作的质量，而不是职位或级别。一位较优越的雇员应该能挣得比一位管理人员多而不要提升他到一个他不能胜任的岗位上去。

试想一张组织结构表向一边倾斜，总经理和他的高级职员在表的一边，工人按级别排在表的另一边。表上的组织结构就变成横向的而不是向上的，而且代表着一种概念，就是才能和经验须与工作需要相适应。

据说朱厄尔公司甚至有进一步的设想。总经理把他的组织结构表倒转过来了。在V字形的底部他放上总经理——他自己。这样倒转来表明经理的工作是帮助那些“在他上面的人”把效率提得更高些。管理人员帮助工人们，因为工人们担负着最重要的工作——生产商品满足顾客的需要。工人们占据的位置是在表的顶部。

你是在搞管理工作还是在搞具体业务工作？

雷蒙德·洛恩为企业管理委员会提供了一份非常有趣的有关管理工作与具体业务工作的书面分析。他感到，经理人员缺

乏创造力的主要原因之一，是陷入具体业务工作之中，而且用具体业务工作来代替管理工作。他们本身的经验往往阻碍他们前进。既然他们凭着某种特殊专长胜过别人而升到现在的地位，他们就继续做那些他们一直做得很好的事情。他们曾经凭老一套成为成功的具体工作者，但是作为管理者，那老的一套却是他们前进路上的障碍——例如，有的管理者自以为是胜过下属的专家。

他们知道他们应该成为一个领导者。“领导者”这个字从语义上使人想到追随者是信任他的。这个看法丢弃了一个管理者应该做的事情——帮助他的下属对他们自己树立信心。管理者的责任是通过别人的工作而得到成果。

这不是说，一个管理者应该总是管理而决不做具体工作。然而，他应当分清，他做的工作是否是最重要的工作。例如，一家公司的总经理原是从销售部门提升上来的，他会下意识地感到销售是这个公司的主要问题所在。他花费了57%的时间用于销售方面的文书工作和日常工作。另外有一个例子，一家第一流商号的财务高级职员感到控制成本的最好办法是亲自审批送到他部门来的几百张申请单——包括给办事人员加点微不足道的工资。对这两位管理者来说，所挑选的工作是容易的，这些工作是他们熟悉的，而且无疑地他们感到这样做是更能创造价值的。这样做至少可以使他们感到比做真正的管理工作更为轻松自在一些，显然他们对担任经理工作才能还不够。

遗憾的是，在企业的日常活动中不容易区分管理工作和具体业务工作。在基本业务活动（销售、生产或工程）和管理职能（计划、组织和控制）之间存在着很多混淆的地方。为了测验一下你对什么是管理和什么是具体业务工作看法，仔细看看下列表中的十二件工作（这张表是洛恩设计的）：

1. 打电话问你的下属一个帐户，为的是表明你公司的最高管理层对这个帐户感兴趣。

2. 决定是否要增加一个职位。

3. 批准你下属送来的一个例行费用的报告。

4. 审阅月度报表，以便明确你负责范围的具体目标的进展情况。

5. 决定你负责范围的成本预算应该怎样编制。

6. 同一个未来的雇员谈话，他是你朋友介绍来的。

7. 参加一次工业会议，了解技术发展的最新情况。

8. 同一位外界的专家见面，为了设计一个利润分配计划。

9. 向你的一个下属解释，为什么要加他的工资。

10. 你对下属负责范围的工作提出了一个看法，征求他对这个看法有什么意见。

11. 宴请大供应厂商的一位职员，你正同他在洽谈业务。

12. 到当地商会作一次报告，谈谈你公司的计划和目的。

现在把你的答案同洛恩的答案和说明核对一下：

1. 具体业务工作 你可能很需要打这样一个电话，但是很清楚，这是为了销售或建立公众关系，而不是管理工作。这个电话的直接目的不是通过别人工作而得到成果。

2. 管理 这是有关组织结构的发展。

3. 具体业务工作 由于这笔支出是例行公事之一，经理应当尽量把这一审核工作授权给别人去做，而且安排定期查帐，确信下属已经按照正确的手续进行。

4. 管理 这是进行衡量和估价。

5. 管理 这是计划工作——设计一项预算。

6. 具体业务工作 这是在执行人事工作的职能——即使它无疑是件重要工作。然而，在经过招聘和挑选以后，决定要雇用某人，却是一个配备人员的工作，是一项管理活动。

7. 具体业务工作 由于讲明了去了解技术发展的最新情况，这样做是否能帮助经理扩大他通过别人取得的成果是有问题的。

8. 具体业务工作 设计一个利润分配计划是人事部门或财务部门的职责。

9. 管理 这是在做激励职工的工作。

10. 管理 这是在交换意见,可能是为了想将此意见发展成为一项计划。如果这样做的目的是为了同他商量,并说服他接受你的意见,它能够成为一种激励的方式。

11. 具体业务工作 这是在采购或销售方面的一种活动。

12. 具体业务工作 这是一种促进公众关系的职责。

什么是管理呢?管理就是计划、组织、人员配备、指挥和控制其他人的活动使其达到共同商定的目标。具体说来,大致内容如下:

计划 进行预测,确定目标,拟订战略,规划方案,编制预算,制定程序,决定政策。

组织 建立企业的组织结构,确定组织内部的相互关系,编制职务说明,制定职务合格标准。

人员配备 挑选,调整,训练,培养。

指挥 向下属授权,鼓励下属工作干劲,协调各部门工作,处理分歧,应付变化。

控制 建立一个报告制度,树立工作标准,衡量工作成果,采取纠正措施,奖励工作成绩。

决策 收集事实,确定问题性质,选定目标,形成方案,评价后果,选择方法,贯彻执行。

情况交流 传递信息,测试信息接受情况,弄懂信息含义,检查反馈情况。

业务工作 又是什么呢?直接的经营活动可称之为管理部门的业务职能。每种业务职能又可分成下面几类活动:

研究和开发 基础研究,应用研究,生产技术——设计、测试、后续检查措施。

生产 设备管理,生产管理,原材料采购,生产计划和控制,

制造加工，质量管理。

销售 市场研究，广告宣传，销售计划，扩大销售，销售业务，销售渠道。

财务 财务计划和财务关系。税务管理，基金保管，借贷和收款，保险。

控制 普通会计，成本会计，预算的计划和控制，内部审计，制度和手续。

人事管理 招聘，工资和薪金管理，劳资关系，人事组织的计划和发展，雇员服务机构。

外部联系 公众关系，同债权人和投资者的联系，公民事务，与同业公会与工商界的联系。

法律事务和公司事务 公司法律事务，专利权，雇员的法律问题，股东关系，董事会活动，公司的秘书事务。

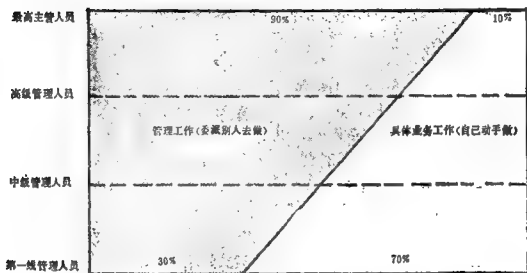
管理级别对时间分配的影响

对经理来说，要知道他应该把多少工作委派给别人去做，是个困难的问题。管理级别至少在两个方面影响到这个问题。第一，管理工作时间与业务工作时间的比例直接受管理级别的影响而有所不同。第二，分配给某一特定管理职能，例如计划的时间比例并不是固定不变的，它随行业而不同，或随企业组织的类型、职工的类型、领导者和其下属的特点、职业的性质或涉及的工作任务而有所不同。

一个人的管理职位越高，他所花费在具体业务工作上的时间应当减少，而花在工作上的时间越多。图10是根据拉尔夫·戴维的早期图样，经路易斯·艾伦改制的，表明在企业组织里不同级别的管理人员用于管理工作和业务工作的时间比例

变化情况。

图10. 管理工作 and 业务工作在不同
管理级别中所占的比例



由于计划工作时间随着管理级别的提高而增加，用于控制的时间看来也会随之而增加，虽然增加的幅度可能会小一些。如果这两种职能同时显著增加以后，有些方面的职能的时间就会相应减少了。对这件事尚缺乏明确的研究，可以假设在组织和人事方面花费的时间可能保持不变，而在指挥方面各种活动的时间会减少。由此可以得出结论，(同萨克森·塔特的观察一致)。管理决策的级别越高，决策的数量越少，间隔越长，而且他们用于与计划有关的时间就越多。

毫无疑问，经理的特殊领导方式会影响到图10中的比例变化。例如，“样样管”的企业领导人会倾向于继续搞具体业务工作而不搞管理工作，而且可能会忽视计划 and 控制的职能。另一方面，情况的根本变化可能成为影响主管人员究该用多少时间

进行各种职能的一个强有力的决定因素。例如，今日一个财务处境窘困的大学显然要求它的校长加倍地从事发展事业和筹措资金的活动。

为了显示管理级别把主管人员时间相对地划分为管理时间和具体业务工作时间的影晌，图11是一张管理时间锥形图。这张图清楚地表明不同级别的管理人员，根据他们在本企业所担负的职责将从事完全不同的业务活动，但他们的管理活动都基本相同。一项工作，特别在较低的管理级别，不会包括所有的业务上的职能或活动，然而，当管理人员沿着管理阶梯上升时，他的工作将会包括越来越多的如图所示的各种活动。

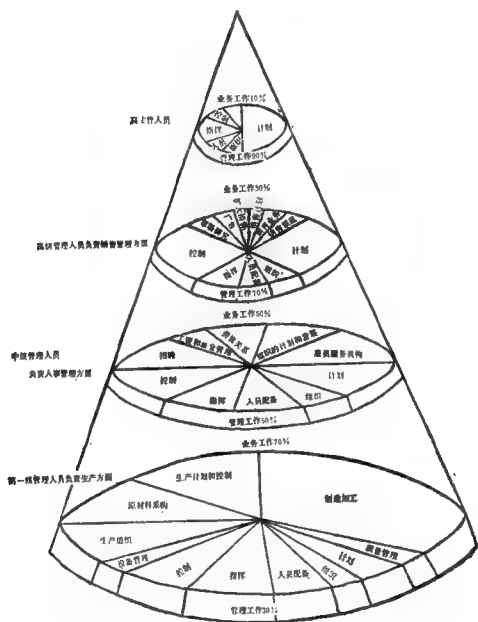
这张锥形图显示了当一个人的管理职位上升时，他的工作性质的变化情况。变化产生了在职位所承担的责任不同（工厂工长的工作性质同车工的工作性质很不相同，而生产经理同夜班工长也很不相同。）变化也发生在时间分配于管理工作方面和业务工作方面的比例以及不同性质的管理职能方面都不一样。

例如，请注意锥形图上用于计划的时间在稳步增加。再以外部联系的经营活劝为例，只有达到最高主管人的级别，才有这种活动。它对任何低于总经理职位的人可能无关重要——除非他是一位负责建立公众关系的副总经理。做到了最高主管人，特别是在以销售为主的企业里，外部联系活动在他的业务工作时间内可能占重要的地位。用什么较好的办法来提醒那些正忙于“发挥他们的专长”的最高主管人注意：他们在做的并不是把他们的时间用于可以得到最大收益的方面呢？

妨碍授权的各种因素

经理用来管理他的时间的必要方法是授权——委派别人去

图11. 管理时间锥形图



做，可是这一方法没有很好地得到利用，正如我们在这章开头时所谈到的那样，它的必要性还很少为人们所理解。在授权者、被授权者和客观处境方面都有很多妨碍因素影响进行有效的授权。下表列举了一些问题，其中有些问题我们将在以后的章节中予以讨论。

授权者方面的妨碍因素

1. 偏爱搞具体业务工作。
2. 要求每个人“知道所有的细节”。
3. “我自己能够做得更好”的错误见解。
4. 对工作或授权缺乏经验。
5. 感到别人做事不牢靠。
6. 怕被人厌恶。
7. 不容许有错误。
8. 对下属不信任。
9. 至善论者，导致对下属控制过严。
10. 在平衡工作负荷量方面缺乏组织才能。
11. 在授予责任时未能授予相应的权力。
12. 任务多变又不善于向下属解释。
13. 不愿意培养下属。
14. 未能建立起有效的控制和后续检查制度。

被授权者方面的妨碍因素

1. 缺乏经验。
2. 缺乏能力。
3. 回避负责。
4. 过份依赖上司。

5. 工作无条理。
6. 工作负担过重。
7. 陷于琐事之中。

客观处境方面的妨碍因素

1. “唱独脚戏”的政策。
2. 不能容忍错误的态度。
3. 决策所具的关键性。
4. 情况紧急，没有时间向下属解释（应急管理）
5. 职责和职权混乱不清。
6. 人员配备不足。

优先从事业务活动

路易斯·艾伦的“优先从事业务活动的原理”说：“在同一时间里，既要进行管理工作又要进行业务工作，一位经理会倾向于优先从事业务工作”。查尔斯·弗洛里注意到这种毛病特别在专家型的经理中最为常见——工程师不能离开他的计算尺，化学家不能离开他的实验室。

优先从事业务活动可能是由经理们的上级强加给他们的。如果一个上司坚持他的下属成员应该知道现在进行工作的所有详细情况，他就迫使他们去搞业务工作而不可能让他们去委派别人工作。因为只有他们积极卷入工作细节中去，他们才能够知道所有的详细情况。

优先从事业务活动的人的一幅幽默画像被《一位经理的作用》一文的作者刻划出来了：

几乎每个人都知道，一位经理实际上没有什么事可做，除了

决定什么事要做；
告诉某些人去做；
听取理由，为什么这件事不应当做，为什么它应当由别人去做，或者为什么它要换一种办法去做；
接着检查它是否已经做好；
发现它没有做好；
查问它为什么没有做好；
听取那个应该做而没有做的人申述理由；
再次检查这件事是否已经做好，结果却发现这件事做错了；
指出它应该怎样做；
结果认为与其这样做倒不如不做为佳；
感到疑惑，辞退这个人是什么时候？他一件事情也没有做对；
考虑到他有一位妻子和一个大家庭的负担，而且接替他的人不一定比他更好，可能还会更差些；
想想如果原先就自己去，这件事可能做得简单得多而且好得多；
令人遗憾地回想到一个人能够在20分钟内做好的事现在他却要花费二天时间去查明为什么别人要做三个星期，结果还是把事情做错了。

全能者的谬误

全能者的谬误——或“我自己能够做得更好些”的谬误——常常在年青企业家中发现。他们的能力、决心和朝气为一个新企业的草创与发展提供了必不可少的要素。然而，这一特色却使有效的授权非常困难，而且在已成长的企业组织中变为一种有害的力量。

促进公司成功的那些良好品质应长期受到企业家的爱护，这是可以理解的。还有一点也同样是可以理解的，就是这种品质往往会导致一种感情的产生，即没有什么别的人能够象他那样高效率地工作了。按此思路，问题便出现了：经理凡事都不会向下属交代如何做，必要时也不辅导他们，这样，下一次做时还是自己一个人做。因为没有什么别的人曾学会着做啊。

即使这位企业家能够把工作做得较为出色，也不应在他的

工作质量与下属的工作质量之间进行选择，而应在他因做好一件单项工作而取得的好处和他把时间用于计划、授权、监督和辅导，用于训练和培养职工队伍而取得的好处之间进行选择。实际上这样一支职工队伍要比这位企业家做得既多得多也经久得多。这使我们领会到授权的主要价值之一乃在于：把由一个人包办所取得的成果扩展到由他支配着许多人做而能得到的成果。成功的授权往往能够两倍、三倍，甚至更多倍地提高原来由单独一人干所能取得的成果，只要他开始采取通过别人多种努力的方法来达到这一目的。

怕被人厌恶

虽然很少有人谈到而且几乎不被人们所承认，怕被下属厌恶或引起下属不满，在许多经理的思想上都占着很大比重。有这种想法的经理带了胀鼓鼓的皮包回家去，因为他不想妨碍他助手的周末度假。有趣的是，谁知道有多少下属由于上司如此体贴对待而真正喜欢他们的上司，或者至少不失去对上司的尊敬呢。

俄亥俄州立大学的约翰·亨普希尔有一个研究报告说，有500组经理和管理人员被他们的下属评价。被评为好的或很好的领导人是那些授权工作搞得最好的人，相反地，那些被评为差的领导人都是在授权上无所作为的人。

对下属缺乏信任

缺乏对下属的信任当然是授权的主要障碍之一。然而，极少的经理承认造成这种情况的原因正在他们本身。如果下属由于没有技能和能力而不能接受他所委派的工作，那经理就是没有履行他的职责，因为他没有配备能胜任工作的人或没有训练

和培养他的雇员来胜任工作。

威廉·纽曼曾记下一些表示缺乏信任的议论：“他能很好地注意到具体细节，但是他忽略了主要问题”。“我对他在紧要关头是否能当机立断感到没有把握。”“他有主见，但不能坚持到底。”“他太年轻了，不易得到其他人的尊敬”。

纠正这种态度的办法说起来也许很便当——或者训练你的下属，使他们的效能更强些，或者用较能干的人来替换他们。但是情况往往并不简单。信任下属就要确切知道他们的潜在能力和特点。估计潜在能力和评价管理成绩都不是容易的事。大多数经理对他们下属的真正潜在能力知道得太少了。因此，在许多情况下，缺乏信任是欠公平合理的。只授权给最能干或最有本领的人能够给你的所有下属带来有害的影响：能力强的更强了，能力弱的更弱了，而且那些需要通过做事取得经验的人得不到经验。除此之外，你还有分配工作量不公平的危险，实际上是处罚了你最好的下属。

因缺乏信任而不委派工作，这便否定了下属想发展他们借以取得上级信任的那种工作能力的机会。这也使得经理对他们工作能力所抱的怀疑倒成为现实了。要知道人们能够真正做点什么的唯一途径是给他们试试看。你可能会发现虽不是所有的人但大多数人都有隐藏的潜力。他们能够做你所想象不到的事。他们需要的只是给他们一个机会。

反向委派工作

在经理与下属关系中一个很有趣的现象常常被称为反向委派工作，或向上委派工作。戴维·贾奎斯对这种做法的微妙之处曾作过绝妙的描述。几年前他担任了维加工业公司总经理的

职务，他的前任是位十足的独脚戏表演者，样样事都亲自作出决定。络绎不绝的经理们带着问题进入他的办公室，然后带着答案离去。

当贾奎斯最初碰到这些问题时，没有随即作出答复，只暂时这样答复：“把问题留在这儿，等我下星期一告诉你。”一个星期六下午当他在办公时，他了解到当时公司里只有他一个人在办公。到了下个星期一，他问每个人当时到哪里去了，得到的回答却是令人相当惊奇的，他们说：“那还须得说，星期六总是每个人打高尔夫球的日子啊。”贾奎斯对这种情况思考得越多，就越感到不是味道。他想起了一条准则：经理应该通过别人来干工作。于是在他心里便产生了一个问题，这家公司，究竟应该谁通过谁去干工作呢？

经过一番考虑，他在办公桌上放了一个标记，写着“DBMP-BMA”字样。当别人再带了问题来找他时，他便指指这个标记并解释它的含义说：“不要带给我问题——带给我答案。”〔注：把每个英文字的第一个字母连起来就是“DBMP-BMA”〕“对，你确实有一个问题，可不是吗？”这句话已成为他对等候他作出决定的下属所答复的标准回答了。接下去他将会问：“你准备怎样处理呢？”这么一来，贾奎斯并不是个解答者，倒是个提问者了。

奥林·尤里斯指出，有时候把问题推给上级是合适的，当情况要求：

1. 表扬或奖励；给下属的荣誉如果由上级来宣布，将会有更大的影响。
2. 同意或支持；当雇用人时，如经理和顶头上司都要同这个人一起工作，顶头上司也来共同参加挑选是恰当的。
3. 紧要的决策和特殊的才能；要在那些重要领域中作决策而上司在

这方面又有独到的专长，他的参与决策可能是最适宜的。

4. 充分运用权威力量。在某些情况下，由上司来宣布一项新政策，会给它以更大的分量或大大提高它的重要性。

在以上所有这些情况中，把问题推给上级处理的做法应该仔细地给予考虑并有节制地加以使用。

发生把问题反向推给上级的原因所在

发生反向把问题推给上级的做法至少可以列出六条理由：

1. 下属希望回避风险。请教上司比由自己作决定容易得多。请教上司即使不是为了推卸责任，也是为了分担风险的一种方法，但过了一段时间，它会成为一种依赖的习惯。为了打破这个习惯，只要拒绝代替下属作决定就行了。你可以简单地问他，例如，“你看该怎么办？”

2. 下属怕受到批评。特别是否定的、不合理的、或公开的批评。你应该私下作一些建设性的批评。

3. 下属缺乏信心。信心只能来自经验和知识。要培养下属的信心，单靠表扬说他好是不够的，还要让他从难度递增的问题中取得经验，从而帮助他意识到自身的潜力并看到他工作的效果。

4. 下属缺乏必要的信息和支持去完成任务。不能只给责任而不给权力和必需的手段。

5. 上司要使自己成为一个“非已莫办的人”。这种态度是不可能瞒过下属的。上司可能觉得他自己来代替下属作决定可以表明他是必不可少的人物。那些渴望上司能分担风险的下属很快就会迎上前来。

6. 上司不能拒绝下属要帮助的请求。参与管理的发展趋势

势鼓励上司们以支持和帮助下属的角度来考虑问题。那些不能拒绝下属请求的上司就会招来下级把问题往上推的情况。

上司对一种意见仅仅表了一下态，往往会被下属在回避风险的紧要关头给抓住当作一个决定——甚至当作直接的命令。来自下属的一个疑问：“你对这件事的意见如何？”就会导致许多经理代替下属作出决定。然而这并不是上司的意图，甚至也不是下属的意图。人的本性就是如此，怎么会有人听到上司的一个意见后，再去做不符合于这个有决定性质意见的事情呢？他怎么会搞不好呢？如果决定的结果是好的，下属能够得到赞扬，如果决定的结果是不好的，他有充分理由地说，这是他上司建议这样做的。

下级把问题往上推是各种行业、各级管理人员都会遇到的情况。而对这种情况稍许想一想的人，即使有，可能也是很少的。教育发展学院院长阿尔文·厄里克在他办公台上放有一个标记，上面写着“你的建议是什么？”这样一个标记可能给他一个有利地位。当下属提出一个建议但是接着要求批准它的时候，他就可以说：“我看你的决定没有什么问题，但是你要对这个决定负责。你要承担后果。如果你认为该这么办，我们就这么去做吧。”

对授权负有责任的人

有种怪论认为经理授权后便能逃避责任以及随后发生的种种麻烦。须知向别人委派工作并不能保证能摆脱麻烦和责任。想借此以作为逃避的捷径乃是一种弃权行为而不是授权行为。最后的负责者的，永远地、不可避免地终究是企业的最高主管人。

戴维·勃朗告诫授权者必须思考这么一个问题：如果他发现事情没有按照应该做的那样去做，他将怎么办。他必须认识到别人采取的行动不一定会与他自己拟采取的行动一样。勃朗说，学会授权最困难的部分也许是接受差异。人们不都是一个样儿的，这一概念比较容易接受，较难接受的是这一概念的实际应用。人们不仅在完成工作的质量和数量方面存在着重大差异，而且在完成工作的方法上亦复如此。经理必须准备接受和容纳下级的方法和决定。这可能是件很难处理的事情，但是如果他不愿承担授权的风险，他就不能从中有收获。

杰拉尔德·奥肯博克着重指出授权的风险所涉及的范围：“所有为经理工作的人都完全是经理本身的延伸部分。最为令人吃惊的是，当你授权时，你想到你是在把你的名誉和生命都交到别人的手中去了。如果他们从一开始就不是合适的人，如果你没有很好地训练他们，或者如果你不适当地委派工作给他们，那他们倒是有可能毁了你。”

承担授权的风险需要有勇气。威廉·纽曼评论说，经理们一般“生性不喜欢冒险”。他指出，授权是一种可以预料到的风险，我们应该看到，过一段时间我们的所失将会得到补偿。我们必须看到风险，而且使自己从感情上、也从理智上适应它，从而进行有效的授权。

把你自己当作一个授权者来进行评价

当戴维·巴伦提升为英荷壳牌石油公司常务董事会的主席时，他受到了不寻常的称赞。在《纽约时报》的“企业家”专栏里他被描绘为一个有巨大活力的人，他的惊人魄力能够使一个冗长沉默的经理会议变得生气勃勃而且采取行动。为了弄清楚巴伦

成功的主要原因，他的助手们经常叫大家注意到他所具备的“委派别人工作和不念旧恶”的才干。

一个人怎么知道他授权得好不好呢？已经设计出了种种测验题让经理们知道他们作为授权者应如何评价。下列的问题根据我的一位同事所设计的表格改编而来的，具有相当代表性：

1. 你经常把工作带回家吗？
2. 你工作的时间比你下属的工作时间长吗？
3. 你花费时间为别人做那些本可由他们自己来做的工作吗？
4. 当你离开办公室一段时间回来时，是否发现文件筐中文件太多了呢？
5. 你仍在处理在你提升前便由你处理的工作和问题吗？
6. 你的下属是否经常对在处理中的事项或交办事项提出一些疑问和要求来打扰你？
7. 你是否将时间花费在那些本可由其他人处理的例行公事中？
8. 你是否喜欢样样事情都管？
9. 你是否往往因面临限期而仓卒行事？
10. 你能否掌握你的工作重点吗？

如果你的答案全是“不，”或者只有一个“是”，那么，在授权方面你是有成绩的。如果答案有二至四个“是”，你就应该改进你的授权方法。如果“是”的答案在五个以上，那问题就严重了，你应该把解决授权问题作为你的工作重点。

一家保险公司的总经理参加过一次高级管理研究班，认识到他正有着个授权的问题。他接受了有关时间管理理论方面的

一个提示，回到办公室后，便决定开始认真地而不是附带地委派别人工作，并对大量涌进他信箱的资料采取一些措施。他和秘书把在他没来上班的这个星期中堆积在他办公室台上的每件事列出表来，象电话、书信、便函、索取资料——等等所有事情。除了他把每件事都列表以外，他还标明每件事的相对重要性，是否可以把它委派给别人做，如果可以，委派给谁去做。然后他把所有能委派的工作交给那些能处理的人，附了一张条子说：“请你办理”。

这位经理把下属对这些条子的反应作了这样的描述：“有些事情我们有不同看法，但经过讨论，几乎所有要办的事情都已解决了。他们对许多事情的处理比我自己处理得效率更高，它改变了我对工作的整个看法，而且使我的工作效率也提高多了。”

第 八 章

管理好你下属的时间

一位高等学校的校长已是第二次参加时间管理研究班了。他回来后说，他在参加第一次研究班时有些事情完全给忽略掉了。他提出这样一些问题，即怎样方能防止因解决你自己的时间浪费而增加你下属的时间浪费？你怎么能把你不应做的每一件事委派给一个已经负担得过重的职员去做？在一级级把工作往下委派时，直到最后一个人他没有谁再可以委派时，他将怎么办？

为了解决你自己的时间问题而牺牲了你下属的时间，当然是件十足的蠢事。这是自拆台脚，因为你作为经理是通过你的职工而完成你的目标的。如果他们的时间问题被忽视了，或者甚至变得恶化了，你自己的效率将会严重地受到限制和影响。

下属常常要求他们的经理给予指导，帮助他们养成一种对时间的敏感性。这意味着训练他们用以观察周围事物的眼力，使他们能机灵地看到周围的活动变化和可能带来的影响。它还意味着使他们树立起时间观念和能对时间的各种必要条件现实地作估计的能力。它意味着逐渐养成一种对事情采取事先预测的态度而不是事后反应的态度，为的是使问题能够事先得到防止而不是仅仅在事后补救。它意味着培养他们意识到时间对别人的重要性——培养他们的觉悟，让他们认识到集体利益胜过个人利益。

由于各级管理部门对时间的利用和浪费有共同之处，帮助下属成为时间敏感者的过程可以从经理如何认识然后消除自己

的时间浪费因素开始。一位经理究该如何去发现他职工中的时间浪费因素呢？不必再一一复述你自己在时间管理上的问题，只须指出一点，即那些折磨着你的时间浪费因素也可能正同样地在折磨着你的下属。但是造成他们时间浪费的首要问题可能还在于他们的上司。

你下属的时间问题是你造成的吗？

我们首先把你当作你下属时间管理上的一个问题的理由是：瓶颈（生产中的薄弱环节）位于瓶子的顶部。一位经理自己缺乏对时间的敏感性就会造成他的雇员中的时间问题，不管他有意还是无意这样做。

中层和基层的管理人员在如实地列出他们的时间浪费因素时，通常总把“上司”列为主要的时间浪费因素。这里有一个根本的原因：上司和下属的无数次接触为浪费时间提供了很多机会。下属在这方面的抱怨是各种各样的。有的上级“要谈些不重要的事情”，或者他们关心细节问题以致他们的大部分时间用于检查下级的工作。有的上司“你需要的时候总是找不到他”，还有的“经常提出一系列新的要求破坏你的工作重点，它们往往同早先确定的重点毫无共同之处。”

经理要知道他对下属时间的影响是件非常重要的事情。有三种缺陷往往是经常发生和令人厌烦的——不好好传达指示，让下属等待，打断他们的工作。

不好好地传达指示

传达指示的质量对下属的时间管理产生一种普遍深入的影响。不作有效的传达，要建立上下级之间的良好关系是不可能

的。罗斯·巴雷特指出，经理在平常传达指示过程中会浪费时间的两个基本原因：一是上级管理部门漠视下属的时间需求；二是下级对上级的时间缺乏了解和考虑。

仓促的、表达力差的、措词粗劣的指示显然是种不好的传达方式。奇怪的是，仓促的命令通常是为了节约时间而匆忙作出的。最后，它造成了一种混乱，为了纠正这种混乱，往往要比原先就表达得明白晓畅花费更多的时间。

花费适当的时间以作出一个明确的指示，既使传达更具效力，也使执行起来更加方便。授权者要使受委派的人确实了解：
(1)明确地知道要他做什么，(2)他的责任范围和授予他的权力到底有多大，(3)要求他什么时候完成任务。

让下属等待

经理们对让下属等待普遍地都不感到内疚。发生这种倾向的原因是不难分析的。经理感觉到，由于他的重要地位，别人对等待他是不会介意的——他们都非常乐意来见他。

我们教堂的牧师内森·亚当斯博士，有一天对他的教徒谈了他的想法。“我一生中老是迟到，”他说，“最近上帝对我为什么要这样做给了我启示。原因是骄傲自大——纯粹的骄傲自大，我感到我是个重要人物，我来到了，其他人都该感到高兴，那怕我来迟了，亦复如此。”他以自己为例子，把他的观点很典型地表达了出来。毫无疑问，他的许多听众也同他持有同样的看法。

有位总经理某次同几位参观者在作一次例行的巡视工厂活动。他停下来打算同一位车工工作简单交谈。但一会儿，他感到让车工离开他的工作岗位是很不妥的。在陪参观者回办公室的途中，他发现有一位同事按预先约定的时间在等待着要见他。他答应一会儿就来见他们，可是他回到办公室后却向参观者解释

说：“别为他们着急——他们能够等的。”于是他又继续巡视了三十分钟，而让那两位同事等着。

后来参观者知道其中有一位同事年薪18,000美元，另一位30,000美元。总经理不仅使他们白白等了半个小时，而且打乱了他们的计划安排和他们的部门管理工作，还在管理方面带来了一些损失。罗斯·巴雷特详细叙述了这件小事情，他估计，直接的时间损失约在40美元到50美元之间。虽然总经理为要他的同事们等他而感到非常抱歉，但他并不感到这样做有什么实际的损失。然而当他同每小时3美元工资的车工谈了五分钟(0.25美元的成本)，他便非常强烈地感到浪费了车工的时间了。

这一实例体现了上级对于下属的时间所具有的真正价值缺乏认识。“赶紧而又白等”的惯常做法使注重效率的下属特别感到恼火。他们对白白浪费掉了的时间是警觉的。他们很敏感地注意到某些会议都召开得很“紧急”而对被召参加会议者的工作是否受到积压延误却毫不计及。这种干扰和延误同时交加时，他们的怒火上升和耐心消失，是完全可以理解的。

如果约定时间被作为人们之间的契约来等待的话，那么正如劳伦斯·阿普利所建议的那样，就应该更加注意迅速行动，不要迟到才是。在我的牙医的诊所里有一块牌示写道：“不要迟到。否则你将会损害三个人——你自己，排在你后面的人和我。”

干扰下属的工作

管理人员有了位动辄打扰下属工作上司就会暗自发笑，当他想起那位上司不断地打电话来或亲自来询问：“你那些被耽搁了的计划现在已进展得怎么样了？”

很多经理都为如何才能使他们的下属“专心工作”而大伤脑

筋。他们谈起这一看上去似乎很难做到的任务，即保证他们的下属专心致志于企业的真正目标，倒信心满怀。只是问题的另一方面，他们频繁地打断下属的工作从而分散了他们对这些目标所作的努力。

上司原谅自己所作的干扰，对下属说“这仅仅花费了你三、两分钟，比尔，”而忘记了比尔却要花费大量的时间才能返回到他原来的工作头绪中去。遗憾的是，比尔自己也缺乏思想准备，不知道这样一来他会遭遇到什么。

甚至会议也会受到这类干扰，正象我们在上一章所看到的那样。经理和同事们正在开会，忽然上司为索取“一点资料”或一个日常工作问题的答复打来一个电话或亲自来临，结果会议被打断，这是屡见不鲜的。一个能体谅下属时间的经理除非遇到真正紧急情况否则他会设法采取措施使他的和下属的时间都不受干扰。

有一件特别重要的事项值得反复强调，即上司不应当让他的秘书把打给下属的电话“升级”。当秘书知道上司要约见一位下属，她便去打电话。接听电话的人，不管他是公司的经理还是中层领导人员，没有别的选择只有去接。举个例有位董事长详细叙述了他同一位分部经理联系时所发生的事情。他叫秘书打电话到经理办公室去，但是忘了告诉秘书，如果经理在忙着，就不要去打扰他。这时经理正在参加高级职员会议，他说了声“请原谅”，就去听电话了。而董事长也只不过告诉他，不能按原先计划在当天下午三点钟同他碰头罢了。

在回想起这件小事时，董事长说：“我知道，象这种情况在我们公司里发生得够多了。我们要制止这种情况，这是时间管理上的一个很大浪费。为什么我要把一位经理从他召开的高级职员会议上叫出来，只不过为了告诉他，我不能与他碰头呢？”

帮助下属掌握时间

我有位同事认为：如果有位下属想知道什么事情对他的经理是重要的，他只要看这位经理是怎样使用他的时间的，便了然了。例如，一位经理如听凭外界干扰把他的一天的时间弄得支离破碎，这就给他的下属一个信号，与制订计划和保证完成目标相比较，干扰对他更为重要的。

应该鼓励下属定个工作期限，去掉不必要的手续，抓紧作出决定。这样可以使判断作得更快些，错误发现得更迅速些，并可及时加以改正。迅速地做好一件事情，会给每个人带来一种有成就的感觉，并且提高一个企业组织的士气。在一个急剧加速变化的环境里，加快决策的速度对企业的生存可能是必不可少的。

作好时间记录表

下属的时间管理工作可以从第二章里所述的时间记录表开始。不难想象，下属对时间记录的建议会有什么样的反应。许多人把它看作是个威胁或一种压制。还有的人会把它看作是对已经负担过重的工作的一种过份苛求。把一天所做的每件事情每隔十五分钟记入“时间记录表”里，记一个星期，对一位繁忙的经理不会是一个富有吸引力的建议，他已经因没有能力在有限的可资利用的时间里做完他必须做的事情而感到灰心丧气了。最高主管人员常常自己不愿意记时间记录表，却要他们的下属这样做。这种不愿意记的态度直接反应了一种自命为全能者的谬误观点，它表明了最高主管人相信每个人都需要帮助，唯独他可以不要。相反有些人知道自己的确需要帮，但是不愿意显示

出来。他们很可能为自己辩解，他们已经过份忙于处理一些更为重要的事情。上司较恰当的观点应该是他从时间记录表中可学到很多有用的东西，即使没有的话，他带头记录时间，也给下属树立了一个榜样，表示他是愿意利用这个非常有效的工具的。

要坚持到底

由于委派的工作没有坚持做到底，上级常常需要反复地向下属作解释和提醒，这显然要花费很多力气和相当多的时间。不能坚持到底的原因，有原先指示不适当，也有进度安排不现实等等。不管什么原因，它对经理时间的影响是严重的。不能坚持到底而造成的时间损失经常是由下列情况引起的：下属不能保持工作条理化，不能记住委派给他们的工作，不能记下工作进度和尚待完成的任务，恐怕最重要的，是他们不能保持一个明确的、最新的主要目标和工作重点一览表。

当一位上级坚决要求他的下属把指派的工作坚持做到底，每个有关的人都将得到很大的好处。他这样做是遵守了完成全部成本工作的这项准则的。这个完成全部本职工作的思想是来自军队，它要求负有责任的下属检查一切与情况密切有关的全部事实，探索完成任务的各种方案，确定如何尽量减少任何消极后果的办法，并且选定行动步骤。如果还要上级作最后决定的话，那只要批个准就行了，基本上是作“同意”还是“不同意”这样的一个决定而已。如果决定的权力下放给下属，上级根本不需要在这件事上花费时间。坚持这个办法对经理的好处是多方面的——最好的一点是它可阻止把问题往上推。

鼓励“管好上司”

下属如果承认他的注意力分散是由于有干扰——但没有指

明它的来源——可能需要积极鼓励他去“管好他的上司”。上司也可以向下属提出一个有效的方法：无论何时下属都应该在他自己面前有个明确的目标和工作重点，以便当上司带了“三两件待办事项”来找他时，他能指出这份要求将对他当前应予最优先考虑的事项有何妨害。当然，这要假定上司所提出的这一要求不是一项一会儿就能处理好的琐细小事才行。下属用这个方法把决定哪些事情该搁一搁的权力还给了上司，把它挡回去。下属还可以提出几种选择，比如说：“你现在需要我做多少？”或者“为了做这些事，是否可以报告的最后期限推迟一下？”

下列五条具体建议，就是教会下属怎样“管好上司”的方法：

1. 鼓励他们探索和寻求双方对工作重点的一致意见，而不是让他们的工作重点不经讨论就取消掉。为了最好地利用双方的时间，准备作必要的妥协。

2. 要他们不要滥用你敞开着的门户，要在他们需要的时候去利用它。

3. 劝告他们不要屈从也不要反抗上司规定的时间——但是最好预先与上司讨论一下。

4. 劝告他们在工作时间谨防那些“升级”的电话、便函和其他会晤。而且要注意那些特别要求，特别是来自总部的要求下达时，常带有一种虚夸的紧急性。结果，他们往往要用比原先想象的或需要的多得多的时间和精力去应付。

5. 把有效的时间管理作为整个企业组织的目标。不要未经讨论和同意，就下命令作任何变革。重要的是使时间管理成为集体的工作而决定问题要来经过认真的讨论。

最底层管理人员做什么？

在各级管理人员的会议上，讨论授权问题时，有一个讨论得最多的题目。最底层管理人员该做些什么呢？这个问题来自那些无法再向别人委派工作的人。当然，答案是有的。如果在他上面的各级管理人员都倾向于做更为重要的而不是次要的事情，最底层的管理人员就很可能陷进细小事务堆中去——这正是折磨着较高级别管理人员的那同一时间浪费因素。他能否象他的上级那样，为了提高他的工作效率，而明智地树立目标，确定工作重点，用例外原则从事管理，并用成果来控制他的活动呢？

正象其他级别管理人员用这些办法在较少的时间里完成更多的工作一样，在企业组织里的较低级别的人也能够用这些办法来提高他们的生产能力。把这些办法坚持下去最后必然会以较少的人就能生产出较多的东西来。

一个中西部的公司成功地实现了一项精减人员的计划，把三个办事员和监督人员换上两个有较高能力水平的人员。这两个较为能干的雇员的薪金虽然高一些，但薪金总数比原来工作的三个人少。得到了改善的工作情况表明通过适当的安排能够以较少的人力来取得更好的成果。

集体观念

由于上级接连不断地逐级向下发指示，其结果便增加了较低级别在时间管理上的无效性，这种无效性随着各级管理人数的增加而按比例增加。一个时间浪费者如果有六个下属，那他必将给他的整个职工队伍带来很多问题，因为职工们要从他那里

得到指示、批准、信息、激励、澄清和其他企业组织必不可少的联系。从另一角度来看，（如果一个人的上司是一个无效的时间管理者，）那便不难看出他将很难保持有效的时间管理。

另一方面，如果有位经理他完全是按照自己的利益行事，那他在很好地利用了他的时间的同时却损害了他同事的、下属的、甚至还可能损害了他上司的时间。人们不难想象：这样的一位经理，他肯定会对同事们提出给予帮助的合理要求予以拒绝的。他的这种做法不仅有损于集体的全面效率的提高，而且最后当他发现自己需要从他的同事处得到帮助时，他们几乎肯定不会理睬他。任何一位曾对一个组织里的时间利用问题严肃思考过的人将会知道从集体利益看问题的重要性，而不应从个别经理的利益看问题。

管理部门集体观念的极端重要性的另一个理由可以在能量消散原理中看到：时间管理似乎总是倾向于避高就低。最差的时间利用者总倾向于把其他人拉到他的水平上去。如果把时间管理水平的提高看成是集体的而不是哪一个人的努力结果，就能够从全局的意义上突出最好的时间利用者的力量和效率，必要时用政策加以保护，并由最高管理层给予支持，这对于普及利用时间的观念是十分必要的。

理查德·尼克松长期以来对他下属的时间有个不寻常的政策。当他的秘书打电话要一件资料或者要一位参谋人员到他办公室去，她问这个人是否有时间。这种谦恭有礼的言词为他的同事提供了一个机会，让他们好说，他正忙着，忙些什么，并请求稍推迟一下。事实证明，这一政策并不是一个虚假的客套，白宫的一位助理告诉我，有50%之多的时间，职员们要求推迟一下，让他们做完眼前的工作。

美国总统对时间的需要如此紧迫，还尊重他下属的时间，这

真是令人感叹不已。实际上这是管理基本规则的高度灵巧应用，即通过别人做工作。只有关心了下属人员的时间，上司才算是真正关心和重视他自己的工作重点。归根结蒂，如果他们正在做他们应该做的事，那他们在完成的正是他的工作重点啊。

第九章

同你的秘书一起工作

在用来提高经理工作效率的诸手段中，没有比他的秘书更为重要的了。有些经理需要有秘书，好象只是为了让她做好她自己的工作，而且仅仅做那些吩咐她做的工作。其实，一位经理如果真正要干得有效率，经理的事情就应该是秘书的事情。

西马龙仪器公司总经理克利夫·博勒杰克说：“仅次于计划、决策和授权工作，我把有效地利用秘书的力量列为经理的最重要工作。一个有效管理者的时间几乎全部都是由秘书斟酌决定的。”杰拉尔德·奥肯博克说：“没有什么人能及得上一个好的秘书那样能为最高管理人员节约时间的了。”

为了考查你自己如何看待秘书这个“时间节约者”，可以做一个小测验。这是鲁恩·加拉诺特设计的，他曾两次连任全国企业管理秘书联合会主席。几乎没有哪位秘书在所有测验题上得到高分，否则她们的头衔要改为“办公室天使”了，但这一事实的含意却是不难理解的。今日的经理秘书必须知识渊博，而且在管理人员和管理文书以及电传方面都应该有能力的。

1. 你的秘书知道你在企业组织中的职责范围和全部活动吗？她是否了解你的个人目标和志向以及你是怎样将你的目标和志向和公司的总目标相结合的吗？

2. 你能否离开办公室三、四个星期之久，却仍能深信你的秘书能负责地、迅速地处理你的公事和私事吗？

3. 她是否帮助你安排时间、协调约会和日程安排，使你如期践约——所有这一切都不要你催促和烦神？她本人是不是一个很会安排自己时间的人？

4. 如果你不提醒她,她能否主动执行和坚持完成你交给她的工作? …
5. 她对待你的同事、来访者和顾客是否有礼貌? 肯帮助别人,能尊重人,把别人的事摆在心上?她们对她有好评吗?
6. 她是一个富有想象力和创造力的人吗?她是否提出一些新的主意供你参考?她是否提出新的方法来改进你的工作和她自己的工作?她是否提出新的工作制度或工作程序?
7. 她是一个机智的人吗?她能否主动地解决一些问题而不来麻烦你吗?
8. 她能否提高文件周转的效率?她能否机敏地发现在你桌子上已搁得太久而其他管理者正等着要看的文件?她能否及时地从其他管理者手中取来你正需要的文件?
9. 她所具有的秘书基本技能(例如文件归档、速记和听电话的态度)是否无可指责?
10. 她在危急关头是否沉着?在紧急状态时是否冷静?当你承受压力而沉不住气或发脾气时,她是否不予理会,仍象平常那样继续工作?
11. 你可曾取得她对你的完全信赖和忠诚?你能把一些公和私的机密讯息资料委托给她吗?
12. 她的阅读面和知识面是否广?她可曾帮助你注意到那些与你企业和个人事务有关的出版物?
13. 她是否是你公司的一个有价值的信息来源?而这些信息是靠你自己很难获得,不便获得,或不可能获得的?
14. 她是否有个人进修计划?她是否参加有关管理方面的课程和讲座,或参与管理方面的活动?她是否要求更多地了解你的公司、你的工作、你的顾客,或者你从事的行业?
15. 她发言是否清晰?她能否以书面或口头的方式很好地简要地向你汇报情况?她能否清楚而正确地传达你的指示?她能否晓得你对某项政策和做法的想法,并象你一样把它准确地告诉别人?
16. 她是否不计时间地将每天的工作做完?必要时,她是否同意在夜里和周末加班?
17. 必要时,她能否象管理者那样,把她未做完的工作委托给别人去做,并督促别人负责地完成?她能否培训或帮助你培训其他职工?
18. 如果没有你插手,她能否替你处理每日的例行公事?
19. 她能否为你记住一些重要日期,为你安排一些对上级、家庭和顾客的庆祝活动(如纪念日、生日、传统节日、假期等)。
20. 她能否为你做些基本调研工作吗?例如,为一个报告收集资料,甚至

起草初稿等。

我的秘书如何使我的工作具有条理

我幸而很早就了解到有个能干的秘书的重要性。当雪莉·威尔逊来为我工作时，我正处在困难之中，但是我不知道困难的程度。象许多经理刚得到提升的那样，我过份忙于攀登管理职位的阶梯以致不能认识到我的处境困难到什么程度。

由于渴望表现自己的能力，我不断地卷入到越来越多的项目中去，虽然每增加一个新的项目，意味着我只能用较少的时间来有效地处理那些原先已有的项目。我不太考虑约会是否真正要优先安排，而只考虑到会见的人是否具有重要性。我作出许诺，却没有现实地估计所需要的时间，或者可能有要优先安排的事情插进来。我不太把工作委托给别人去做，我老是有着一种苦恼的不踏实感，担心它们再退回来纠缠我。

我怀着一种错觉，以为忠诚应当象能干一样得到很高的赞赏，因此，我情愿工作很长的时间，忘记了我的家庭。我采取了多做工作的办法而不是做好少数真正重要的工作。每当我对自己的地位产生不牢靠的感觉时，为了消除自己的疑虑，就看一眼我那被公文堆得满满的办公桌子。任何人有这么多工作要做，必须有一个非常重要的职位才行啊！确实，在我办公桌上常常很难找到所要找的东西，但它们肯定是在那里的。如有需要时，它们是能够找得到的。电话越多，每天早上等着要见我的人越多，打扰我的人越多，我就越发肯定我的重要性和我在公司中担任这个职位的牢靠性。

、对于象雪莉·威尔逊这样有才能又干练的秘书，可以说是没有什么别的情况可比这更难于对付的了。几个星期以后，有

一天她走进我的办公室，问我：“麦肯齐先生，我帮你把工作条理化，你不反对吗？”我知道自己需要帮助，毫不犹豫地接受了她的建议。然而，雪莉怀疑我是否真正需要把工作安排得有条有理，所以她问我放在我办公桌上那堆文件最上面的一封信我曾动过多少次？我想想还是稳妥些好，便回答：“噢！可能20次。”

我们检查了信件的日子。它是三个星期前的——15个工作日了。

“你每天大概有几次要在这些信件堆里寻找你放错地方的信？”

我没有把握地回答说：“每天次数不一样。我想——也许十或二十次。”

“差的一天也许要三十次吧？”她问。

我同意她的看法，而且算得很清楚。在十五天里，每天平均二十次，我可能动过这封信三百次左右——而不是二十次。

首先看看上司

雪莉在核实了她的看法以后，就从她的观点来描述我办公室的困境。作为我的秘书，她需要一早就看见我，以便得到她这天的“前进命令”。然而，有代表性的情况是，在我上午九时到达时，已有二、三个人等着要见我。常常有一、二个电话要回，还有前一天和前个星期遗留下来的营业项目等待我去处理。

看起来老是有比她的事更为重要的事情占去了我的时间。为了得到她所需的答复，她有时等到下午很迟才有机会看到我。她指出使她失望的是，她的次序总是排在最后，极少能够很快得到所需的答复，而且在等待我的决定或她所需的资料的时候，她无能为力，不能采取行动。她建议把轻重顺序颠倒过来，每天上午一早开头的几分钟留给她用，她需要这段时间。

她的这一要求导致了一个计划，即我一上班将办公室的门先关闭大约一个小时。雪莉把电话和来访者先转移到她那里，问他们，我是否可以在晚些时候再回电话或见这些同事和朋友。她按照来电话人的愿望在我的会谈时间里安排约会——我们把它定在上午十时到下午四时。每天的第一个小时和最后的一个小时将给我一段不受打扰的时间来集中注意力思考问题，而且也让她进入我的办公室处理那些她逐步承担起来的责任。这个计划可以使她仔细认真而又从容不迫地处理好整天的工作。

挡一挡电话、来访者和邮件

上面这一方法一经建立，挡住电话或来访者就变得相当容易了。唯一例外是紧急情况。从上午十时到下午四时这段时间对那些希望来见我的下属人员已经是大大足够了。雪莉很有礼貌地问明每个打电话来的人的意图，使我对来访有所准备。由此她还可以知道来访者将会谈多久，如果有疑问，她便问我。当约定会谈的时限已到，她就打电话来提醒我时间快要过头了，并提出个理由来帮我结束会见，比如说“别忘了你明天的议事日程”，或者“我可以在五分钟里来看你谈些重要的事情吗？”不论是提出一个问题或一件事，它使我能够得以向来访者清楚地表明我只有几分钟可以同他谈了。我当然也可以站起来，使约会到此结束。

除了挡一挡电话和来访，雪莉还负责筛选邮件。那些能够由我的下属人员处理的邮件，她便送给你们去处理。如果事情重要得需要我知道的话，她写个条子告诉我。一般顾客的抱怨信件不直接给我。但是，从具有潜力的顾客那里来的信件她会送给我看。

我发现这些年来挡驾技巧未被所有经理们所接受。有些人非常不相信用这个办法来对付来访者或打进来的电话。关心销

售的经理们经常说：“你不是在开玩笑吗？让我的秘书把我最大帐户的总经理挡出去？”其他经理对挡驾办法也感到不遂意，即使他们渴望能够有段时间不受干扰地用于思考。还有些人怕他们的秘书不能巧妙灵活地掌握这个办法而开罪于人。

高级秘书正是掌握了挡驾的各种技巧才能取得她们现有地位的。电话公司为教人们如何接听电话都免费提供专门辅导。那些唯恐失去一笔买卖的经理们可以想一想，从工作条理化上所得到的好处是否要比冒失去一笔买卖的风险更大些，这种风险又可否通过更好地利用时间使其减少；举个例来说，一位对所有电话都要听的经理让他的时间都被那些要寒暄一番的同事、朋友占用了，而恰在这时，却有位大主顾要找他，象这样的情况是很有可能。一位干练的秘书是懂得迅速而妥善地识别和对待客人的。在她没有把握时，她会小心谨慎。

威廉·莱夫斯基为那些自己接听电话的经理们提出了以下忠告。

一位秘书或助理能够比你自已还要适当而圆满地答复打进来的电话。当你说你自己忙得没有空交谈，这句话毕竟多少有点冒犯的意思，即便来电话的是位老朋友。可是你的助理说你很忙，则这话不是你本人亲自说的，就能比较容易为别人所接受。

秘书回答电话时说：“这儿是勃朗先生的办公室。”

接着，当来电人问到她的上司时，她回答：“对不起，先生。他刚离开他的办公室，我请他打回电给你好吗？”她记下了来电人的姓名、单位和电话号码——用上司听得见的声音说：“请问，我记得对吗？××公司的琼斯先生，电话号码534—2933。”她在回答时能够看到她的上司，他正坐在办公桌前。她注视着他，挤挤眉头表示征询他的意见。

如果上司点头表示“可以”，她便说，“请稍等一下，琼斯先生。我看到他正回办公室来了。”如果上司摇头表示“不可以”，她便说：“谢谢你，琼斯先生。我一定设法让他一回来就知道你已经来过电话了。”

向文字封锁进攻

丹尼尔·霍华德的一个调查报告指出，69%的经理们对他们行将寄出的信件几乎都要重读一遍。雪莉作为她对我堆满文件的办公桌和我在这上面所浪费的时间采取行动的一部分，她不但承担起保证所有离开办公室的信件正确无误的责任，而且还起草对例行文件的答复，以及用电话答复本市的便函和信件。她干练的处理方法对经理和秘书的口授、打字、邮寄和归档等工作节约了大量时间。

然后，她着手解决我在出差时积压下来的书面工作。她注意到我回来后要花费许多时间整理公事皮包，收集各种文件和决定的记录，还要根据我记忆中已有点模糊了的事情口授一些信件。她向我推荐一台具有多种用途的便携式口授机器。这种机器的其中一种用途就是每当参观访问后，在产生行动的想法还清晰地留在脑中时，可在飞机上用它方便地口授信件和进一步确定我将要采取的行动。如果我出差的时间超过三四天，雪莉在送行时会给我带上数只写有自己地址的信封，我可把口授信件用航空信或挂号信寄给她。到我出差回来的时候，大部分信件已经迅速发送出去了，因为我授权雪莉签发我的大部分信件。她只把那些紧要的、机密的、或具有法律性质的信件留待我亲自签发。

雪莉对我的书面工作作了相当有效的整顿之后，便把她的注意力转向我的阅读材料上——二十多种杂志堆积在我的办公桌上，包括许多其他人要看的杂志。她建议每本杂志上附张流转单，注明那些爱好阅读者的姓名。每个经理可以看两天，然后再转给另一个人看。看过的人可在目录上圈出他感兴趣的文章，并在书页的空白处注明这篇文章为什么重要，有哪些可用的

见解，并在他们的意见后面注明他们的姓名。如果任何一个收到这本杂志的人外出几天或不能在两天里看完它，他的名字就移到流转单的后部。我的名字总是列在最后，以便等所有对这本杂志感兴趣的人都看过了，再转到我这里。它转来了，我很快看一下，就知道其他人看后是否认为有值得一读的文章。那些经常没有人评注的杂志就从我们的订阅单上取消了。

这一指派阅读的方法使杂志能得到传阅，而且可以使那些重要的资料能够被发现，而不是让杂志堆积在我的办公桌上，没有人能看得到它。

建立有序可循的文件夹子

至此，我们能经常真正看到我办公桌的桌面了，而要把桌子完全弄得清清爽爽还得靠具有条理的文件夹子。我们开始搞了一个整理文件的制度，用六个文件夹子，上面标明“紧急”、“口授”、“待办”、“备查”、“归档”和“销毁”。雪莉负责把所有进入办公室的文件除了马上要处理的以外都归入适当的夹子里去。

“紧急”事情当然应该首先处理。许多天我都在处理这些事情。“待办”夹子包括所有要做的事情，它们没有归入“紧急”和“口授”类里去。“备查”夹子包括那些有兴趣的但不重要的事情。“归档”的意思是仅仅作为参考，然后归档。“销毁”是指那些不准保留的资料，但在扔掉之前可能还有点用处。

这个方法对于保持我办公桌的整洁变得必不可少的了。它还便于迅速地重新找到这些资料，又便于把类似的事情归在一起作更有效地处理。因此，当我需要打电话的时候，我就可以找到以前的若干电话记录，上面有我需要的所有资料，因为关于来电的意图已经由雪莉适当地注明在上面了。

雪莉接着增加了一个备忘录式的文件夹子，放置那些今后

需要注意的事项。虽然建立一个定期备忘卷宗有着各种不同的方法，但我发现雪莉的方法还是非常有效。它是这样做的：当一张便笺或一封信送到我办公桌上，对这封信我还没有掌握所需的信息，或者要等稍迟再采取行动，我就在信的右上角画个圆圈，里面写上一个数字，向雪莉表明多少天——比如说七天——之后我再答复，她马上把这封信夹在七天以后的夹子里。到了那天，她把信拿出来，从我这里得到答复，或者由我在便条上指定的其他人处理这封信或便笺。在此期间，这封信或便笺就离开了我的办公桌，放到一个我们俩人必要时都可以找得到的地方。

当一位秘书生病时，上司或代职秘书要找文件时，一个备忘录式的文件夹子是很有帮助的。文件要按目录分类使任何人都能找到，这是整个档案制度的关键所在，如我们在第四章里所看到的那样。

掌握工作重点和检查项目进度

提前一天确定工作重点的制度很快建立起来了。到了下午四时，雪莉把她的建议放在我的办公桌上，写明第二天要完成的最为重要的事情。在我早上来时，她留心把我的办公桌收拾整洁，上面只放着当天最重要的事情。如果办公桌上当天又弄得乱七八糟时，她被授权可以随时清理它，除非在那件事上我已标明“不要弄乱”。这种相互谅解的关系非常有助于保持我办公桌的整洁和使我更好地专心一致工作。我很快注意到，过去我过份随便把桌子堆得乱七八糟，而现在雪莉终于很少有必要帮助我摆脱这个不良的习惯了。因此我们俩人都能专注于我们面前的重要工作，而不会拖延或分心了。

我们把某日做完某事作为目标，而由雪莉检查它们的进度。她尽早开始掌握工作进展情况，帮助我在最后期限前按进度表

完成。在有些情况下，她把我正在做的一些事情接过去做，好让我完成最重要的事情。

掌握重点是一种极其有用的方法，但如果一个秘书有几位上司，那她就很难做到这一点。统一领导这项管理原则往往在秘书工作上要较在任何其他职务的工作上更易于遭到破坏。一位有着不止一个上司的秘书发现，上司们之间对她的期望和要求互不通气的时候，非常严重的问题就发生了。最严重的问题是让她来决定哪个是工作的重点，要她承担责任来判断哪样工作她应当先做。解决这种问题的办法是上司们在安排工作重点时要互相联系并在他们之间取得谅解。然后，他们应当把决定清楚地告诉秘书。

当雪莉已经掌握了我工作重点的实践经验以后，我们制定了一项检查下属工作的办法。第一步是为我主持的每次会议准备一个简短的会议纪要。纪要可能只限于列明谁负责去执行所作出的决定，以及什么时候完成。雪莉推荐把这些会议纪要作为会后检查工作的一种有用工具。她将会议纪要放在她台子上，而且定期检查那些决定要做的事情。当一件事情做完了，她便记下完成的日期。那些还没有完成的事情则列在下次会议议程的第一次，写明这是“未完成事项”。经理们深知他们在下次会议上会被询问到未完成事项的执行情况。这样提醒一下便成为一种真正的动力促使他们按时完成他们的工作。

为了扩展这种检查办法，雪莉准备了一张所有正在做的重要事项的大纲，按分工负责人分成几组，并且按重要性或最后期限把它们排列起来。把它们列于一张表的左边，在每一事项后面接着三个月的空格（每周一个空格）。安排在以后六个月里完成的大部分事项都须每周交一次进度报告。指派一项新事项时必须排定递交进度报告的次数。雪莉要做的一件简单事情就是

查核进度控制记录上的日期，并且保证进度报告按原定计划收到。雪莉在看送来的报告时，把她认为要紧急考虑的重要问题标明出来。我们鼓励那些负责这些事项的下属人员用例外原则来写进度报告，尽量减少报告的阅读量。因此，每一事项的进度报告可以简单地写为：“在执行中”，至于某一事项遇到了困难，则须把问题提出来，简要地说明应如何去解决它。

没有任何其他人比雪莉·威尔逊对提高我的管理效率所给予的影响更深刻的了。象许多人那样，我发现要去掉一种坏习惯很难，而要坚持地去掉它甚至更难。上述去除坏习惯的计划方案，虽说不一定能适合每位经理人员的各自特殊工作方式，但是对我却是一个很大的帮助。

经理秘书的职务说明书

秘书对提高一位经理的工作效率是如此重要，然而有关这个职位的一项好的职务说明书却是如此之少，这是很令人惊异的。实际上所有的秘书说明书都包括职称、地位、汇报各种相互关系这三项。少数说明书用含糊的措词简要地说明秘书工作的目的。例如，“协助经理更有效地完成他的目标”，但是这个职位的决定性的和至关重要的要素，其责任，几乎从来没有概括地提出来过。

底特律爱迪生公司的副总经理约翰·哈曼和他的秘书克拉丽斯·刘易斯夫人把秘书的责任列成清单，这是我曾看到过的最好的清单之一。我稍许作了一些修改，现把他们介绍一下。

信件 起草对例行信件的答复并提供有关信件和档案材料。收到的信件按照重要性进行分类整理。收集背景材料以便来来信所涉及的行动得

以顺利进行,并就要求进一步承担义务核实日期。当副总经理有好几天不上班时,要告诉发信人信件已收到,或把信件委托给别人去处理。

电话 电话要随到随听,而且要谦恭有礼。信息要正确无误地予以记录,然后随同必要的资料转交或委托其他部门处理。给来电者的答复需要很好的判断。如果可以办得到的话,秘书可请副总经理在一个指定的时间里对一批电话一次给予回复。秘书还得把有关的资料(例如来电的意图)和文件准备好以作参考。至于那些能够在别处处理的事项则可灵活转送到有关部门去处理。

约会 充分利用间歇时间安排约会和会议。事先掌握有关情况,如会晤目的,需要多长时间等等。要准备好会议资料,安排好会议的房间,事先发出通知和会议议程。所有的约会和会议都记录在日历上,逐日更新。

来访者 对所有来访者的舒适和方便表示关心。如果要他们等待的话,就送上一杯咖啡和一些读物。有关的文件 and 资料要及时地放在副总经理的办公桌上,在来访者到达前供他参阅。当来访者看上去将停留时间特长,秘书可打个电话给副总经理,提醒他后面还有另一急务待办,同时为他提出一项理由借以结束交谈。

人际关系 秘书既要和下属又要和那些职位较高的人合作,并表示对自己的工作和公司的利益都极为关心,执行指示是既迅速又明智,同时在适当的时候还发挥她的主动性。办公室始终保持着一种庄重而友好的气氛。

办公室日常工作 保持一个系统的检查工作进度的习惯,使所有从办公室发出的报告、便函和通知都按指定时间办好。所有的电话和信件一览表都要反映最新的情况。办公室用品的供应和房屋管理具体事务的安排都按事先订好的计划进行。为每个经常与之接触的人准备一张“待商问题表”,如有必要,也可作为备忘录之用。

机密事项 所有涉及公司及其雇员的流言蜚语都须避免,对私事要谨慎处理。除非另有规定,秘书一般可以开拆机密信件,但须按保密规定处理。在同来访者的所有交谈中都要表明有良好的判断力,晓得哪些该谈,哪些不该谈。

出差安排 在出差前先要拿到一张客运一览表,再把安排的时间和路程的计划表提交批准。交通工具和预订旅馆都要落实,而且准备好出差费用。业务上要用的资料、文件和旅途用品都要收集好并准备好三张旅程表。一张便于在途中作参考,一张留给家里,一张给办公室。这些表列明旅馆、航班号码、电话号码,以及要联系的人的名字。出差后编制并提出一个费用报告。

文件归档 建立文件分类制度,把所有资料放在办公室的文件夹子里,而且要便于随时查阅。制订出一个档案保留计划并照此执行以防止文件的不必要保管。文件归档要及时进行。

目标和工作重点 为办公室准备长期目标表(六个月以上)和短期计划表各一张。由秘书每月修订一次,表明当前的情况,用系统的检查工作进度的方法,使工作按正常速度完成。每天经批准确定第二天的目标及其轻重缓急的次序。

一位上司的职务说明书

一位很有能力和经验的秘书多丽丝·纳尔逊说:“对我来讲,在上司和秘书的关系上有三个最重要的因素,这就是关心、信任、联系。”

上司能够用许多方式表示对秘书的关心:象保持工作的条理化;使必需的东西能及时地找到;做好口授准备工作、避免拖拉、推诿、变更;外出时告诉秘书自己的去向和归时,帮助她应付在他离开时别人的询问;挂了长途电话后等候在办公桌座位上不跑开;关于怎样才能帮助她更有效地工作,可请她提提建议。

赞扬是关心的一种形式。秘书们听到太多的是事情搞错了,而不是事情搞对了。经理们承认他们在赞扬这一点上做得太吝啬了。我们不知怎么地,总是不曾重视去找一点东西来夸奖夸奖我们的下属。秘书们象职工队伍的主要人员一样,当她们的工作完成得很好而受到你的感谢和赞赏时,她是很激动和敏感的。

上司对他们秘书的信任表现在:征询她的意见,让她答复日常函件,经常给她机会让她显示她能做什么和喜欢做什么。上司对秘书的信任还可表现在,当同事们抱怨她往往试图挡他们的驾而他仍对她表示支持。有一位高级管理人员拿起他的

电话听到来自一个朋友的这类抱怨，他用在前面办公室也能够听得到响亮的声音回答说：“她是这样说的吗？好，我定会找他谈这件事的！”如果他换种口气，那恐怕要好多了，“喔，我很抱歉。如果她冒犯了你的话，我可以肯定她不是有意这样做的。我曾要她询问打电话来的人的姓名和目的，为的是这样做她方能为我留下有关来电的所有的必要资料，它们对我可能是需要的。这样可以节约每个人的时间，对你我都有好处。”

大多数秘书认为，上司与她们之间保持联系是件微妙的事，之所以微妙其原因在于，大多数上司都不把充分的情况告诉她们。其结果她们便无法回答某些有关基本事务的日常询问。譬如，他在哪里，他什么时候回来，他留这张便条是什么意思等等。上司如能将这些情况随时与她联系，那将会使她工作起来万便得多，使组织机构运转得更为顺利，并使她的才能更易发挥。

我请纳尔逊女士描述一下她的一位“最好的上司”，她这样写道：

这位先生让我充分了解有关办公室的一切工作程序和政策，他还让他的下属知道他期望他们做些什么；以及反过来他们期望他能为他们做些什么。他公平合理地分配职责和任务，他对下属给予充分的支持。他的下属都知道怎样才能使他称意，这是一种良好工作关系的典型。他总是让我管理前面办公室和处理许多例行公事，要不然，那要花费掉他很多时间。

秘书们对上司最常提的建议包括：

1. 让我们及时了解情况(联系)。告诉我们，你期望些什么，我们干得怎么样，你留这张便条的用意是什么，有何重要性，你去哪里，什么时候回来。

2. 让我们作些决定(信任)。特别是一些例行公事，而这些公事我们是知道怎样解决的，从而得到信任并且感到自己也

是管理班子里的重要成员组成部分。

3. 在你口授时,要作好准备(关心)。不要在文件堆里到处摸索,不要含糊其辞,或者事后一想,全部变更。

4. 如果你有个约会——坚持赴约(关心),不要使我们为难。

5. 如果有人向你索取信息或要求给予决断,你须迅速给他们答复(关心)。

6. 保持我们工作连续不断(关心)。

这最后一点虽说是很基本的一点,但一位有能力的秘书倒也不喜欢她的时间空闲着。如果上司未能给她工作做,这位上司该是位差劲的经理。正如一位有经验的秘书提出的:

同那些通常不是很有趣的通俗连环画报上的题材相反,秘书不喜欢有很多空闲时间去搓搓指甲,看看画报。遗憾的很,上司,如果你的工作没有条理,即便使我的工作效率受到了限制。我对做了一件好的工作和完成了一项任务往往感到愉快无比。你不仅工作要有条理,还得避免象有些上司那样,好在下班前忽然想起还有很多事情要做的那种弱点。

提供管理工作方面的训练

过去,秘书被排除在管理工作方面的训练和培养计划之外。今天,许多公司认识到秘书在管理职能方面的重要性,并且为她们安排了研究班。一家中西部公司的董事长观察到,“这看来是个多么基本的道理啊!经理的效率差不多都依靠秘书,只让经理进研究班却将那个能够使他效率遭到损坏或得到提高的人排除在外,这合乎情理吗?”

经常地,在紧接着为经理办的时间研究班之后,便为他们的秘书办个研究班,在那里介绍同样的原理,但以精简的形式出现,并结合秘书工作的需要。这一做法为经理和秘书双方提供

了一个机会让对方了解他们的相互期望和有益建议。

正如这位中西部经理所说的，在时间管理方面对秘书进行正式培训给上司直接带来了好处。而且，如劳伦斯·阿普利所指出的，“一位总经理的最大困难之一是组织好自己的时间，如果他的秘书能够发挥她的最大能力，她就会安排好经理的工作和他的时间，而且做得几乎不引人注意。”

经理们如没有机会使他们的秘书接受正式的培训计划，可用加重她们工作责任的办法来发展这些助手们的能力。纽约合作教育社的本杰明·科恩曾作过一个有趣的实验，就此他写道：

大约下午三时半，我离开了研究班，回到办公室，那时我的秘书拿进来七件公事要我考虑。我决定看看一个秘书到底能够为她的上司起了多大作用。我看了一眼，便把文件夹子还给了她，要她去处理这些事情，但在执行之前告诉我她的决定。她的回答是很有自信的。她看来很高兴而且显示在处理上不会有什么问题。

大约下午四时半，她写好三封信拿来给我签字并告诉我她的计划如何处理其他四件事。所有七件事情都处理得很恰当，只用了我大约十五分钟的时间。若是照平常的办法去处理，至少要花去我一个小时。假如遇到干扰的话，我会拖到第二天才能够把它们处理完毕。

在研究班上，秘书似乎比经理更能看得清经理在时间方面的问题。她们因与上司接近，这就使她们能够在许多不同的情况下进行观察。谁能比她们有更好的地位来观察上司对下属的影响呢？秘书们对人的感情较为敏感，而且常常比她们的上司更富有时间观念。这些助手值得赞赏，应当给她们责任和权力。如果一位秘书知道他上司认为什么是重要的并且其所以重要的原因，那她就处于一种较好的地位去帮助上司工作的更为有效。

给她应得的报酬

我常常被人问到这个问题，应该对一位最高级的秘书给予多少报酬？这个问题当然不能用一般的措词来回答，因为情况变化很大。然而，我建议经理首先要问问他自己对公司有多大价值。密执安大学劳资关系处的主任托马斯·康内兰观察到，一个好的秘书会使上司的效率增加一倍，而一个差的秘书则能使它降低一半。这是对一位秘书进行评价的合理出发点。

过去对秘书们的薪金付得过低恐怕对她们的作用没有充分发挥起了一定影响。如果秘书的薪金比得上经理下属的其他人员——她是提高经理效率的最重要的要素，为什么不应当这样呢？——那末经理更有可能把她当作一位重要助手来对待了。她应参加主管人员的会议，而且应包括在管理人员培养计划之内，同时，应象其他管理人员那样。可在某些合适活动中代表上司。

因为秘书所担任的职务是如此重要，经理必须配备一个最好的秘书，同时给予她最好的报酬。她的薪金应当同其他的管理人员同等。如果你承认支付报酬的最重要标准是：服务年限、工作技能、以及称职程度，不妨就此测试一下你自己的想法。当你听说，在华盛顿某一个高度机密的政府部门，有位局长秘书获得 25,000 美元的年薪，你第一个想法会不会是，这主要是由于她工作的机密性质、她的能力，或者服务年限？在写这本书的时候，有个政府机构负责人的秘书的薪金不是 25,000 美元，而是 36,000 美元，其理由，据报道，也是由于以上这三条。

就我所知，对一位秘书的价值所作的最明确说明，也许要首推麦科德公司的科尔曼·霍根所说的了，他说：“我所遇到过的最好不过的一件事是，有位秘书她要为一位总经理服务。我不

是总经理，于是她便决意帮助我成为总经理。她对我的工作效率施加非常大的影响，结果真的，我成了总经理。”

附 录

如何珍惜时间

下面列出的时间浪费因素是我在八年里为十几个国家的高级管理人员作时间管理咨询工作中最通常遇到的。为了帮助读者分析他自己的时间浪费因素，对每个因素都提出了可能的原因和解决的办法。这些建议并不求详尽无遗，而仅供作为进一步调查分析的要点。因为原因和解决问题的办法常因人而异，而时间浪费因素本身却都是带普遍性的。

时间浪费因素	可能的原因	解决的办法
缺少计划	看不到计划的好处	须知制订计划虽然花费时间，但是最终还是节约了时间。
	偏重于行动	应着重成果，不必偏重行动。
	认为无计划也能成功	须知成功并不决定于方法，常常不按方法也能成功。
缺乏重点	缺乏目标和目的	写下目标和目的。与下属共同讨论工作重点。
负担过重	兴趣太广泛	加以限制。

时间浪费因素	可能的原因	解决的办法
	重点不明确 未能做到安排重点	重要的工作先做。 养成个人时间观点。在计划表中列出工作重点。
应急管理	缺少计划	用解决缺少计划的同样办法(见本表时间浪费因素第一条)。
	不现实地估计时间	酌情用更多的时间。
	只关心问题 下属不愿意报告坏消息	考虑到干扰。 要注意机会。 鼓励快速传递信息,这对及时采取纠正措施是必不可少的。
匆忙	对逐一处理问题感到不耐烦 忙于应付紧急事务 缺少事先计划	耐心做好它。免得返工再做。 把紧急事务和重要事务加以区别。 耐心制订计划。节约的时间将是所花时间的好几倍。 自己少做一些,委派别人多做一些。
书面工作和阅读	知识激增	有选择地阅读。
	计算机爱好者	学会快速阅读。 按照例外原则来。 掌握计算机数据。

时间浪费因素	可能的原因	解决的办法
例行公事和琐细小事	不进行筛选	记住帕拉托原理。指派下属阅读。
	工作缺乏重点	定个目标,专心去做。不重要的事委派别人去做。
	对下级管得太严	授权下级,让他们自由行动,注意结果,而不是细节和方法。
	拒绝授权,自己处理业务细节感到更有把握	须知没有授权就不可能通过其他人做好任何事情。
来访者	喜爱社交活动	改在其他地方去活动。
	不便拒绝	在办公室外会见。必要时共进午餐。站着会谈。挡驾。拒绝会见。避到别处去。修改门户开放政策。
电话	缺乏自我约束	由秘书接,而且几个电话一起打。简短些。
	想了解情况,要亲自接电话	除必要的电话外不接电话。例外管理。
会议	怕负责,不愿作决定	不用会议方式作决定。
	犹豫不决	即使有些事实还不足也要作决定。

时间浪费因素

可能的原因

解决的办法

会议过多

不必要的会不开。
只召开必要的会。
使用议事日程。
按照议题进行。
尽快整理出简要的会议记录。

领导能力差

犹豫不决

对情况吃不准

改进收集情况和证实情况的方法。
要把风险看作是不可避免的。不必等所有事实都掌握到再作决策。
授权容许犯错误。从错误中吸取教训。

坚持要掌握所有的情况——而忽视分析

收集资料,确定目标,拟订几种可供选择的方案考虑,不利后果,制订决策,加以执行。

担心错误的后果

缺乏合理的决策过程

缺乏授权

怕下属不适当

加以训练。
允许犯错误,必要时,予以更换。

担心下级能力不够强

充分授权。
给予信任。
发展集体精神以对付挑战

下级负担过重

平衡工作量。
充实人员。
重新安排工作次序。